إدارة المؤسسات التربوية

في بدايات الألفية الثالثة



أ.د/ نبيـــل سعـــد خليـــل

دار الفجر للنشر والتوزيع

إدارة المؤسسات التربوية

في بدايات الألفية الثالثة

إدارة المؤسسات التربوية

في بدايات الألفية الثالثة

أ.د/ نبيـــل ســعد خليـــل

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة سوهاج

دار الفجر للنشر والتوزيع

2014

إدارة المؤسسات التربوية

في بدايات الألفية الثالثة

أ.د/ نبيـــل سـعد خليـــل

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة سوهاج

حقوق النشر	رقم الإيداع
	16579
الطبعة الأولى 2014	
جميع الحقوق محفوظة للناشر	الترقيم الدولي I.S.B.N.
	978-977-358-299-9

دار الفجـر للنشـر والتـوزيـع

4 شارع هاشم الأشقـر – النـزهة الجديـدة

القاهـرة – مصـر

تليفون : *26242520 – 26246252 (00202)*

فاكس : *26246265 (00202)*

E-mail: info@daralfajr.com

إهداء إلى

- عاشقي العلم والتعلم.
- الحريصين على تبادل الفكر والمعرفة والخبرة في مجال الإدارة التربوية.
- المسئولين والمهتمين بشئون التربية والتعليم بصفة عامة والإدارة التربوية بصفة خاصة في مجتمعات عالمنا المعاصر.
- أبنائى طلاب كليات التربية... معلمى ومعلمات الغد القريب.
- أبنائى طلاب الدراسات العليا فى مجال الإدارة التربوية.
- الراغبين في التعرف على بعض المداخل الحديثة في مجال إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة.
- إلى هؤلاء جميعاً... أقدم هذا الكتاب

المؤلف

أ.د/ نبيل سعد خليل

مقدمة

يواجه العالم اليوم العديد من التحديات والتغيرات التي تطالب نظام التعليم وإدارته بالجودة والكفاءة والفعالية وهذا لن يتأتى إلا عن طريق استغلال وتوظيف إمكانات وجهود جميع المسئولين عن التعليم والتوسع في تفويض السلطات والمسئوليات والمشاركة في اتخاذ وصنع القرار التعليمي بين المستويات العليا والمستويات الدنيا من الهرم الإداري ومراعاة ظروف وإمكانيات المجتمع المحلى.

ونظرا لأهمية الدور الذي تقوم به الإدارة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وصياغة مجتمع المستقبل اهتمت بعض الدول النامية برفع مستوى القدرة الإدارية لتمكين الإدارة من الوصول إلى مستوى الوضوح والمقدرة المطلوبة لاتخاذ القرارات المحققة للتوقعات المتعلقة بمعدلات التنمية في تلك الدول. ومن ثَمَّ أصبح من قبيل المسلمات الآن أن الإدارة تعتبر أداة تطوير رئيسية للمجتمع تعمل على تفعيله وتقدمه وزيادة درجة رفاهيته، لذا فإن نجاح السياسة العامة للمجتمع أصبحت تعتمد على درجة كفاءة الإدارة ولأن التعليم مكون هام من مكونات المجتمع فإن نجاح سياسات التعليم يعتمد على كفاءة إدارة المؤسسات التعليمية فكلما ارتفعت كفاءة هذه الإدارة كلما زادت فعالية سياسات التعليم.

وتبذل القيادات التربوية المعنية بالتعليم في مصر بوجه عام، والتعليم ما قبل الجامعي بوجه خاص جهوداً مستمرة من أجل تحسين وتطوير التعليم، والارتقاء بمستواه؛ ويظهر ذلك في التوجه نحو تطبيق اللامركزية بالتعليم وانتقال السلطات والصلاحيات إلى مستوى المدرسة، وجعلها وحدة إدارية قائمة بذاتها، بهدف تحسين المخرجات التعليمية ومنح المدارس درجة كبيرة من الاستقلالية، والمرونة الإدارية، ودعم العلاقات الإنسانية التي تتميز بالانفتاح والتعاون والالتزام المتبادل مع المجتمع المحيط بها، والاهتمام بالأداء الإداري على اعتبار أنه أحد أهم أساليب تطوير العملية التعليمية.

وبذلك تعد اللامركزية ظاهرة مهمة في إصلاح وتحديث إدارة المدرسة فهي تتمشى مع مبدأ الجودة وتحقق مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة وهذا المدخل يجب أن يكون المبدأ الأساسي لإدارة المدرسة حيث يهتم بإعطاء المدرسة القوة والمسئولية لحل المشاكل عملياً بمعنى أن اللامركزية تهدف إلى الكفاءة وتقوم بمساهمة فعالة في جودة التعليم.

وتحتل قضية الجودة في التعليم أهمية كبرى في شتى أنحاء العالم، خاصة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجهه، والمتمثلة في الثورة المعلوماتية، والتقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستخدام تكنولوجيا عالية المستوى في مختلف ميادين العمل، والتغير في طبيعة المهن وما يتطلبه سوق العمل من كفايات، والتنافس الشديد بين مؤسسات التعليم علي مختلف مراحله، والتي فرضت علي كافة المؤسسات التعليمية تطوير أدائها لوظائفها المختلفة لتحقيق معايير الجودة والاعتماد.

فعلي مستوى وظيفة التعليم أصبحت كافة المؤسسات التعليمية مطالبة بتخريج نوعية معينة من الخريجين ذوي المواصفات وشروط محددة معترف بها عالمياً، بحيث يستطيع الخريج التعامل مع معطيات التقدم العلمي والتكنولوجي واستيعاب التغيرات الهائلة في كافة المجالات. ومن ثم أصبح علي المؤسسات التعليمية ضرورة التحول من نمط الإدارة المدرسية التقليدية إلي الإدارة المدرسية الإلكترونية استجابة للتحديات المعاصرة ولتحقيق جودة الأداء لوظائفها المختلفة.

كما يعد مفهوم الإدارة الإبداعية من المفاهيم الحديثة التي تمتد لتشمل سلوك العاملين، والبحث عن التجديد والإبداع في طرق العمل الإداري، من خلال المرور بعدد من المراحل مثل: التصور، وتكوين الفكرة، ومعالجة المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها، والتطوير، والاستخدام، والاستعداد الشخصي للفرد " المدير "المبدع، والظروف المناسبة لتحقيقه، والتدريب في ظل برامج تطويرية جديدة للعاملين في مضمونها، وشكلها، ووجود نظام إداري جديد يتبع عمليات إدارية جديدة ومبدعة.

والتمكين الإداري للمعلمين في المدرسة وسيلة جيدة للتعامل مع العنصر البشري وإدارته بشكل يحقق التفوق والنجاح للمدرسة، كما أنه الأسلوب الأفضل الذي يتمشى مع عهد العلم والمعرفة والثروة المعلوماتية، فهو يعتمد علي الرقابة الذاتية بالتعاون مع مدير المدرسة علي أنه موجه ومساعد ومدرب نحو تحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة إلي تحقيقها، فاحترام الفرد والتعامل مع الإنسان علي أنه بالغ وعاقل وراشد يشكل مصدراً مهماً وأساسياً من مصادر تحقيق التميز والتفوق.

ويعد مدخل إعادة المهندسة مدخل إصلاحي يهدف إلي التغيير الجذري في أداء المؤسسة التعليمية، من خلال إعادة اكتشافها و تبني مفاهيم وممارسات جديدة تحكم العمل بها. ونطاق التغيير يشمل العديد من الجوانب مثل الممارسات والنظم والسياسات والبنية التنظيمية السائدة، كما يشمل إعادة توجيه كافة العاملين بالمؤسسة التعليمية، وإعادة تدريبهم علي المفاهيم والممارسات الجديدة. ويستند هذا المدخل إلي المعرفة كوسيلة لتجديد العمليات ذات القيمة المضافة. ويهدف التغيير الجذري لإعادة الهندسة إلى زيادة قدرة المؤسسة التعليمية علي الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة التعليمية، وتحسين العمل، وزيادة الكفاءة والإنتاجية.

والكتاب الذي بين يديك عزيزى القارئ يضم خمسة فصول تتناول بالدراسة والتحليل الموضوعات التالية:

الفصل الأول: مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة.

الفصل الثاني: مدخل الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثالث: مدخل الإدارة الإبداعية.

الفصل الرابع: مدخل التمكين الإداري للمعلمين.

الفصل الخامس: مدخل إعادة هندسة العمليات.

ونأمل أن يسد هذا الكتاب ركناً من المكتبة العربية والمكتبة المصرية، فيما يتعلق بمدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، ومدخل الإدارة الإلكترونية، ومدخل الإدارة الإبداعية، ومدخل إدارة التمكين، ومدخل إعادة الهندسة.

وفى النهاية ندعو اللـه سبحانه وتعالى أن ينفع به جيل القراء من الطلاب بكليات التربية- معلمى المستقبل- والدارسين والباحثين فى مجال إدارة المؤسسات التربوية.

واللـه ولى التوفيق

سوهاج في 28 أغسطس 2013م

أ.د/ نبيل سعد خليل

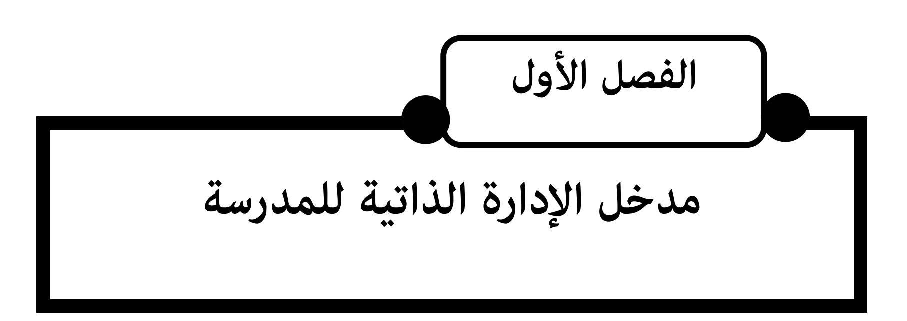
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة سوهاج

الفصل الأول

مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة

- مقدمة.
- الإدارة الذاتية من أهم أشكال الإصلاح الإداري.
- مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة.
- فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة.
- أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة.
- أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة.
- مستويات الإدارة الذاتية.
- مميزات الإدارة الذاتية.
- متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية.
- بعض الخبرات والتجارب الدولية في تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس.



مقدمة:

في ظل يشهده العصر الحالي من متغيرات سريعة ومتلاحقة في شتى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية فضلاً عن الانفجار المعرفي الهائل والثروة المعلوماتية التكنولوجية الضخمة وما تبع هذه التغيرات من تحديات عالمية ومحلية وزيادة في معدل التنافسية بين دول العالم في جميع الاتجاهات يظل التعليم هو أمل الدول النامية ومنها مصر في تحقيق مكانة متقدمة ومستقبل أفضل.

و إذا كان التعليم كنظام مجتمعي أو مجال معرفي قد استحوذ علي عقول وجهود المتخصصين علي جميع المستويات وعلى مدار السنوات فإن المدرسة باعتبارها المؤسسة المجتمعية الأولي المنوطة بالعملية التربوية والمسئولة عن إعداد الأجيال المستنيرة الواعدة وقوة العمل المستقبلية قد استحوذت ومازالت تستحوذ علي النصيب الأكبر من هذا الاهتمام.

ولقد أصبحت الإدارة في وقتنا الحاضر من أهم حقائق الحياة في كل المجتمعات وبذلك أصبح دورها من أهم أسباب نمو المجتمع وتقدمه فالإدارة هي المسئولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تحققه أي مؤسسة أو وزارة أو أي مجتمع من المجتمعات

والإدارة قديمة قدم الإنسان فحيث وجدت مجموعة من البشر لابد لهم من إدارة تحدد أهدافهم وتنظم وتخطط وتوجه وتتابع وتقود وتقوم لتحقيق هذه الأهداف.

وعلى الرغم من قدم ظهور الإدارة إلا أنها كعلم لم يدرس في الجامعات إلا منذ فترة قريبة وتشهد الإدارة العديد من التطورات والتغييرات، والإدارة التعليمية هي مجال دراسة وتطبيق يهتم بالعمليات الإدارية في المدارس وتحسين وتطوير التعليم بجميع جوانبه، فهي مسئولة عن سير العملية التعليمية.

وترتبط الإدارة التعليمية ارتباطاً وثيقاً بالإدارة العامة للمجتمع أو الدولة، أي أنها لا تعمل بمعزل عن المجتمع لذا فهي من الأمور التي تواليها الحكومات اهتماماتها وعنايتها وقد قسم دارسو التربية والإدارة التعليمية أنماط الإدارة التعليمية إلى أنماط الإدارة التعليمية المركزية والإدارة التعليمية اللامركزية والإدارة التعليمية التشاركية تجمع بين المركزية واللامركزية ويرتبط مفهوم المركزية واللامركزية بتفويض السلطة. ومن الناحية العملية لا توجد مركزية أو لامركزية مطلقة فلكل منهم عيوب ومميزات لذا يجب المواءمة بينهما، بينما الناحية النظرية التربوية فإن الدولة التي تؤمن بتوحيد النظم التعليمية تتبع المركزية، أما التي تؤمن بالتعدد والتنوع والفروق الفردية بين الأفراد والاختلاف في الظروف الطبيعية والجغرافية والعوامل المجتمعية في البيئة المحلية فتتبع اللامركزية.

وترتبط الإدارة المدرسية بالعملية التعليمية وهى من أهم عناصر الميدان التربوي التي تخضع دائماً للدراسة والتمحيص ومن ثم التغيير والتطوير حيث أنها تعتبر المحرك الرئيسي الذي يوجه العملية التعليمية بالشكل المطلوب، وعادة ما ترتكز هذه الدراسة والتمحيص على أساليب وأنماط الإدارة السائدة وطرق تطويرها وتنمية قدرات ومهارات المديرين والمعلمين لتحسين جودة الأداء وليصبح النظام التربوي قادراً على تحقيق الجوانب الثقافية والمهنية لهذه القيادات وتجويد مستوى التزامهم المهني والتنظيمي.كما يرتكز هذا التحسين إلى تبنى الأساليب والاستراتيجيات والأساليب القائمة ومنها الإدارة الذاتية للمدرسة.

وتعد الإدارة الذاتية للمدرسة مدخل إداري جديد في الإدارة المدرسية يتيح مزيداً من الحكم الذاتي للمدرسة وأعضائها ويوفر لهم إمكانية الانفتاح على المجتمع والمؤسسات الحكومية الأخرى وغير الحكومية. كما تعد الإدارة الذاتية للمدرسة من أهم المداخل المستخدمة لتحقيق جودة التعليم، واعتماده كإستراتيجية أساسية لصنع واتخاذ القرارات التربوية بحرية واستقلال، وبمشاركة جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية داخل المدرسة.

وبالتالي تساعد الإدارة الذاتية للمدرسة على إتاحة الفرصة للمشاركة المجتمعية في إدارة نظام التعليم، وتحقيق التواصل بين المدرسة والبيئة المحلية المحيطة بها مما يشعر أفراد المجتمع وخاصة أولياء الأمور بمدى المسئولية الملقاة على المديرين والقائمين على العملية التعليمية وهذا يؤدى إلى تحسين جودة التعليم بجميع جوانبها، وعليه فالإدارة الذاتية للمدرسة حتمية تربوية في المستقبل القريب لمواجهة التغيرات والتحولات الكبيرة في الألفية الثالثة.

ويعد مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة من أهم المداخل الحديثة التي تدعو إلي لامركزية الإدارة المدرسية، وقد ظهر هذا المدخل نتيجة الرغبة في تحسين وتطوير الإدارة المدرسية من حيث مفهومها، وأهدافها، ووظائفها، وعملياتها التعليمية والتربوية، والتي تمثل أهمية كبرى للمسئولين عن إدارة وتنظيم التعليم، وصناع السياسة التعليمية، ومديري المدارس، والمعلمين، وأولياء الأمور، وكافة المهتمين بشئون التعليم، فهم يريدون إصلاح النظم التعليمية الحالية، وتحسين وتطوير العمل التعليمي والتربوي داخل المدرسة من أجل جودة المخرجات التعليمية، وذلك من خلال رفع كفاءة كافة العاملين في المدرسة، للحصول علي خريجين يمتلكون معارف أساسية تؤهلهم للتنافس في كافة المجالات العملية بكفاءة عالية علي المستوى المحلي والعالمي.

الإدارة الذاتية للمدرسة من أهم أشكال الإصلاح الإداري:

لقد دعت الحاجة إلي ضرورة إجراء بعض التحسينات و التطورات التي تساعد علي حسن سير العملية التعليمية بصورة تحقق الهدف الذي أنشئت المدارس

من أجله و يمكن تحقيق ذلك من خلال الاتجاه نحو اللامركزية و إعادة تقييم الأساليب و الأدوات التي تستخدم في عملية صنع القرار.

ففي النمط المركزي ينظر الناس إلي المدرسة نظرتهم إلي مؤسسة تملكها الدولة ولا شأن لهم في وضع أهدافها وسياستها والتخطيط للعمل بها وهذا يؤدي إلي ضعف العلاقة بين المدرسة وبيئتها أما في النظم اللامركزية فتقوم السلطات المحلية بإنشاء المدارس والإنفاق عليها وتشارك في وضع أهدافها وصنع واتخاذ القرارات الخاصة بها ويقوم مديرو المدارس ومعلموها بتعريف البيئة المحلية بما يدور في المدرسة والاستعانة بكل الإمكانيات المادية والبشرية لتحسين العملية التعليمية.

ولقد أوضحت معظم الدراسات أهمية اتخاذ القرارات التعليمية وأثرها علي نوعية التعليم وجودة المنتج من حيث بناء الأفراد والمجتمعات ومن ثم فإن اللامركزية في اتخاذ القرار تعني أمرين: أولهما احترام حقوق الإنسان، وثانيهما احترام الإنسان لهذه الحقوق، فقد وجد أن اللامركزية كسياسة تعليمية قد يكون لها ايجابيات متعددة إذا ما توافر للأفراد القائمين على اتخاذ القرارات الصلاحيات التي من شأنها تحسين العملية التربوية.

لذا تستند اللامركزية في إدارة التعليم علي فلسفة إعادة توزيع صناعة واتخاذ القرارات التربوية لتجعله ضمن عمليات الإدارة داخل المدرسة، فهي قضية معقدة، فالمعنيين بوضع السياسة التعليمية في الوقت الراهن اتجهوا نحو اللامركزية إيماناً منهم بأهمية تدخل المجتمع المحلي في إدارة التعليم علي المستوى المدرسي، ليكون لأولياء الأمور والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي دور في إدارة العملية التعليمية علي المستوى المدرسي، لذا تحاول الحكومات من خلال مخططاتها زيادة سيطرة المجتمع المحلي علي التعليم وتخفيف سيطرة السلطات التعليمية المركزية. وبذلك تنتقل عملية صنع واتخاذ القرارات التربوية من الوزارات المركزية للتعليم إلي الحكومات والمجتمعات المحلية والمدارس، والتي تأخذ أشكال متعددة تتراوح من تفويض السلطة الإدارية للسلطات المحلية وإعطائها صلاحيات مالية.

ومن خلال استقراء القوانين واللوائح والقرارات المنظمة للتعليم يشير إلي ضرورة حدوث مشاركة، لكن كيفية هذه المشاركة تظل سلبية فليس هناك للمعلمين أو التلاميذ أو الطلاب أو أولياء الأمور رأي في اتخاذ القرار وليس لديهم سلطة للتأثير في نوع التعليم الذي يقدم.

وربما تكون هناك مشاركة من بعض أولياء الأمور في مجلس الأمناء والآباء والمعلمين إلا أنها لا تمس جوهر العملية التعليمية وأساليب التدريس وصنع واتخاذ القرار وبدون المشاركة في هذا الجانب تكون المشاركة شكلية فقط.

ولقد ظهرت مجموعة من الإصلاحات التعليمية المستمرة مع ظهور النظام العالمي الجديد (العولمة) استهدفت تطوير بنية المدرسة لكي تتواءم وتتكيف مع المتغيرات العالمية على نظم التعليم وسياستها وإدارتها بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة، حيث ظهرت مفاهيم جديدة للإدارة التربوية منها مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة والإدارة المتمركزة حول موقع المدرسة كأحد أنماط الإدارة الذاتية للمدرسة والتقويم الذاتي للمدرسة وإعادة التجديد الذاتي للمدرسة.

ويُعد اتجاه الإدارة الذاتية للمدرسة من أهم المداخل المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية كإستراتيجية أساسية لصنع واتخاذ القرارات بحرية واستقلال وبمشاركة كافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية وقد أثر هذا الاتجاه على نظم التعليم وإدارته بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة، وقد اتضح ذلك من خلال توجه العديد من الدول نحو اللامركزية في إدارة التعليم بهدف إصلاحه وتطويره. وتمثل عملية تحسين وتطوير المدرسة أهمية كبرى للمسئولين عن التعليم وصناع السياسة التعليمية والمدراء والمعلمين فهم يريدون إصلاح أنظمة التعليم الحالية ففي العديد من أنظمة التعليم يوجد اعتراف بأن الإدارة الذاتية للمدرسة تحسن التعليم ونوعيته، لذا عملت العديد من الدول على إقرارها لأن لها إمكانيات خلق مؤسسات تعليمية أفضل.

ويعد مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة من أهم أشكال الإصلاح الإداري منذ العقد الأخير من القرن العشرين حيث يمثل طاقة كامنة لتحفيز المعلمين وكافة العاملين في

المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها نحو الإصلاح التربوي. ويعتبر هـذا الاتجـاه عالميـاً اليوم في مجال الإدارة بصفة عامة وإدارة التعليم بصفة خاصة وهو بذلك يتمشى مـع التغيرات السياسية والاقتصادية الحادثة في عـالم اليـوم مـن التوجـه نحـو الديمقراطيـة والحرية وكذلك الاهـتمام الكبـير بـدور المـنظمات غـير الحكوميـة في مجـالات الإنتـاج والخدمات.

و بذلك يحق للمدرسة أن تتصرف بحرية تامـة في أمورهـا الإداريـة والتحويليـة ومن ثم وضعها تحت نظام فعال من المحاسبة في حالـة إخفاقهـا في تحقيـق الأهـداف المنشودة.

والإدارة الذاتيـة للمدرسـة تـرتبط ارتباطـاً شـديداً بالمحاسـبية التعليميـة فيعـد تطبيق المحاسبية التعليمية في المدارس التي تطبق الإدارة الذاتية شرطاً ضرورياً لنجـاح تطبيق الإدارة الذاتية بها.و يأتي من قبيل المحاسبية التعليمية أن تـتمكن المدرسـة مـن الإدارة الذاتية وأن تقوم بحل مشكلاتها التعليمية دون تدخل من سـلطات التعلـيم إلا في أضيق الحدود وعند الضرورة.

فالمحاسبية تحقق غايات من أهمها: ديمقراطية التعليم التي تتم من خلال وضع التعليم تحت رقابة الشعب أو العامة أو الرقابة المهنية ورقابة المستفيدين من الخدمة التعليمية من خلال المشاركة الديمقراطية والشراكة المجتمعية.

مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة:

منذ ظهـور أسـلوب الإدارة الذاتيـة في المـدارس في أواخـر السـبعينات مـن القـرن الماضي، وهناك عدة محـاولات عديـدة لتوضـيح المفهـوم، ولقـد تعـدد المسـميات التـي أطلقت على هذا المفهوم في المجال التربوي مثـل الإدارة الذاتيـة للموقـع، إدارة المدرسـة للميزانية، إدارة المدرسة التعاونية، المشاركة في اتخاذ القرار، المشـاركة في حكـم المدرسـة، استقلالية المدرسة، الإدارة القائمة على المدرسة، والإدارة المتمركزة حول موقع المدرسة، أو الميزانية المفوضة، والإدارة الذاتية للمدرسة، والإدارة المحلية للمدرسة، والتفويض المالي.

وقد تعددت مفاهيم الإدارة الذاتية والتي من أهمها ما يلي:

- الإدارة الذاتية للمدرسة هي الإدارة المرتبطة باللامركزية وهي التنظيم اللامركزي علي مستوى المدرسة، حيث السلطة والمسئولية واتخاذ القرارات المتعلقة بالمسائل المهمة والمتصلة بالعمليات داخل المدرسة، والمسئولة عن تحديد إطار عام للأهداف والسياسات والمناهج والمعايير والمساءلة. وهي أداة لتمكين المجتمع المحلي من الاشتراك في صنع القرارات التعليمية وتحقيق مزيد من الحرية.
- تعد الإدارة الذاتية للمدرسة عملية إعادة التوزيع الداخلية للسلطة اللامركزية للمدارس المحلية وزيادة التركيز علي موقع المدرسة المحلية والمشاركة المجتمعية المحلية مع المعلمين وأولياء الأمور ومديري المدارس وغيرهم من أعضاء المجتمع المحلي ومشاركة الطلاب معهم في صنع واتخاذ القرارات التعليمية. كما تعد الإدارة الذاتية للمدرسة تحريراً من قيود المركزية المتسلطة، وتعد مدخلاً من مداخل السيطرة المحلية علي التعليم علي المستوى المحلي، وتوزيع نفوذ وسلطات المدرسة في شئون التعليم الخاصة، وتعد أداة من أدوات التحسين وإستراتيجية التطوير.
- ويقصد بالإدارة الذاتية للمدرسة أيضاً نقل لمستويات السلطة والصلاحيات إلي المدرسة ذاتها بما تتضمنه عملية صنع واتخاذ القرارات التعليمية بمشاركة مديري المدارس والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي وأولياء أمور التلاميذ والطلاب أحياناً بشكل يضمن مشاركة أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في إدارة المدرسة.
- تعرف الإدارة الذاتية للمدرسة بأنها طريق صياغة مهام الإدارة المدرسية وفق ظروف المدرسة ذاتها وسماتها واحتياجاتها، وبذلك يصبح أعضاء مجلس إدارة المدرسة أكثر استقلالية ومسئولية في توظيف الموارد المتاحة لحل المشكلات وتفعيل الأنشطة التربوية الفاعلة لتطوير المدرسة علي المدى البعيد.

- الإدارة الذاتية للمدرسة هي عملية إعادة توزيع السلطة بحيث تتحلل المدارس من سطوة السلطات التعليمية المركزية أو الإقليمية، فتتمركز رسالتها حول السيطرة المحلية وتمكنها من شئونها الخاصة، وتبني إستراتيجيات التحسين والتطوير وإعادة هيكلة الإدارة المدرسية من خلال المشاركة المجتمعية، وتمكين أصحاب المصلحة من المديرين والمعلمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي في صنع القرارات التعليمية ورسم وإدارة السياسة التعليمية علي مستوى المدرسة.
- الإدارة الذاتية للمدرسة هي مدخل إداري يعزز الحكم الذاتي لجميع أعضاء الإدارة المدرسية، ويوفر لهم المناخ الإبداعي اللازم لتحقيق المشاركة والتطوير والتحديث والتنمية المهنية المستدامة، وذلك من خلال اللامركزية التي يعتمد عليها هذا النظام، حيث تنتقل المدرسة من رقابة السلطة المركزية إلى المشاركة في صنع واتخاذ القرار التربوي واللامركزية في إدارة المدرسة. وهى مدخل إداري جديد في الإدارة المدرسية يتيح مزيداً من الحكم الذاتي للمدرسة وإمكانية انفتاحها على المجتمع المحلي، بل قد يتعدى ذلك إلي توطيد وتطوير علاقاتها مع المؤسسات الحكومية الأخرى وغير الحكومية.
- والإدارة الذاتية للمدرسة هي شكل جديد يهدف إلي إصلاح نظام الإدارة التي تسعى إلي تغيير ميزان السلطة بين المدارس والإدارة التعليمية العليا، وإتاحة الفرص للمدارس لتحقيق الاستقلالية لها ودعم المساءلة أو المحاسبية، وتوسيع قاعدة صنع واتخاذ القرار علي مستوى المدرسة، وجعل الديمقراطية في صنع القرار هي الغاية في حد ذاتها، فالإدارة الذاتية للمدرسة أسلوب للإصلاح الإداري لجعل المدارس أكثر كفاءة وفاعلية.

- كما أنها تطبيق اللامركزية علي مستوى المدرسة، وتعامل المدرسة كوحدة مستقلة لإصلاحيات ومسئوليات مستقلة.
- وتعنى تمتع المدرسة بشيء كبير من الاستقلال الذاتي وتصريف شئونها المختلفة، وتمتعها بالحرية وديناميكية الحركة حيث تملك زمام الأمور في يديها وإقامة علاقة جيدة مع البيئة المحلية، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المحلية والقومية بدرجة عالية من الكفاءة.

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها نظام إداري جديد يمنح المدرسة حق إدارة نفسها بنفسها والتصرف في ممتلكاتها ومواردها وميزانيتها وتصريف شئونها المختلفة بحرية، وإقامة علاقة جيدة مع البيئة المحلية، مع إتاحة الفرصة للمشاركة المجتمعية في تنظيم إدارة المدرسة وفي صنع واتخاذ القرارات التربوية علي مستوى المدرسة.

فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة:

تقوم فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة علي تنظيم استخدام الموارد البشرية والمادية من خلال مدير المدرسة والوكلاء وكافة المعلمين والعاملين في المدرسة، ومن خلال المجتمع المحلي، حيث أنهم الأكثر قدرة ودراية باحتياجات المدرسة، ويمكنهم تنسيق كافة الجهود المبذولة لتحقيقها من خلال المشاركة الفعالة في صنع واتخاذ القرارات التربوية المتعلقة بتنفيذ البرامج الدراسية في المدرسة، مما يسهم إسهاماً فعالاً في تحسين وتطوير نوعية عملية التعليم والتعلم.

وتقوم فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة علي مجموعة من المبادئ التي من أهمها ما يلي:

الاعتراف بأهمية الإنسان وإمكانياته وطاقاته واستقلاله الذاتي:

تعتمد الإدارة الذاتية للمدرسة على أن الإنسان مخلوق ايجابي نشيط يحب العمل وأنه متنوع الدوافع والرغبات ولديه القدرة على ممارسة الضبط الذاتي، ولا يقبل فقط المسئولية بل يسعى إليها، وتؤكد النظرية الواقعية للإدارة الذاتية أن الإنسان يتكون من مجموعة من الطاقات والإمكانات والأفكار والاتجاهات والتي إذا وجهت بطريقة

صحيحة، وتم منحه الاستقلال الذاتي، فإنه يعمل علي رفع كفاءة المؤسسة التي يعمل بها، ويبحث عن كل ما هو جديد يؤدي إلي تقدمها وتطورها، وتزداد لديه الرغبة في تحمل المخاطر بدلاً من تفاديها، حيث أن القوة الحقيقية للتنافس والنجاح هي الموارد البشرية العاملة في أي مؤسسة وما لها من قدرات وطموحات.

ويمثل الاستقلال الذاتي مدخلاً أساسيا للإدارة الذاتية من حيث كونه يجمع بين قدرة الفرد على الأداء والإنجاز وبين إدارة الذات، فهو يعبر عن قدرة الفرد على تحرير أدائه وإنجازه من المعوقات التنظيمية والبيروقراطية. وبذلك فمدخل الإدارة الذاتية قد أوضح الأدوار الإيجابية والسلبية التي يلعبها الفرد في المؤسسة التي يعمل بها، والتي تقوم علي الثقة وتحقيق الذات والشعور بالاستقلال في أداء العمل وتطويره.

قيمة المعلومات والمعرفة:

تعتمد فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة على توافر المعلومات الدقيقة عن المدرسة ونشرها بين كل المهتمين بالعملية التعليمية والمجتمع المحلى لتسهيل صنع واتخاذ القرارات التربوية، والنهوض بالعملية التعليمية، والبحث عن مصادر جديدة للتمويل، بحيث يؤدى ذلك إلى أن يرى الجميع بوضوح ما تؤديه المدرسة من أعمال ومهام ومسئوليات لتحسين مستوى الأداء والتحصيل للتلاميذ أو الطلاب، ومعرفة جوانب القصور ومحاولة التغلب عليها، والسعي بصفة مستمرة نحو الجودة والتميز، لمساعدة كافة الجهات المهتمة بالتعليم داخل المدرسة وخارجها، والذين تتركز اهتماماتهم حول تحسين المدخلات والمخرجات التعليمية للمدرسة، والوصول إلى حلول للمشكلات وإيجاد موارد جديدة تدعم ميزانية المدرسة والعملية التعليمية.

لذا فمن الضروري التعرف علي ما يلي:

- واجبات المدرسة لتحقيق رؤيتها، ودور كل فرد في تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات وحل المشكلات.

- مستويات الأداء وتحصيل التلاميذ أو الطلاب ونسبة الحضور والغياب ومدى المشاركة في الأنشطة المدرسية.
- أراء المستفيدين من الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة، وقدرة المدرسة علي تلبية احتياجاتهم.
- أساليب وطرق تنمية الموارد البشرية، وما ينتج عنها من زيادة القدرات والطموحات.
- طرق تقويم الأداء المدرسي (الإدارة المدرسية – المعلمين – التلاميذ أو الطلاب).
- مستوى أداء المدارس الأخرى، وما توصلوا إليه من نتائج لزيادة التنافس فيما بينهم.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد الفائدة المرجوة من توافر المعلومات والمعرفة، وذلك علي النحو التالي:

- تزيد مشاركة مديري المدارس والمعلمين وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي وكافة المهتمين بشئون العملية التعليمية والتربوية داخل المدرسة في بناء المدرسة والشعور بملكيتها.
- وصف الأحداث والمواقف المؤثرة علي إدارة المدرسة والتي تشكل إطار العمل الإداري التربوي.
- صنع القرارات التربوية الرشيدة، وذلك بتوفير المعايير والأسس التي علي أساسها يتم المفاضلة والمقارنة والاختيار بين البدائل المطروحة من خلال المعلومات.
- توفير المعلومات عن المتغيرات المستقبلية المتوقعة، الأمر الذي يساعد علي الإعداد الجيد لها، والمبني علي أسس علمية، والتخطيط لمواجهتها.

- التعرف علي احتياجات ورغبات كل من أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي، ومدى رضاهم عن الخدمة التعليمية والتربوية التي تقدمها المدرسة، وتحديد الأولويات التي تأخذها المدرسة في الاعتبار في العام الدراسي الجديد.
- تقويم الأداء المدرسي (الإدارة المدرسية – المعلمين – التلاميذ أو الطلاب) ومدى فاعليته وكفاءته في تحقيق الأهداف المتوقعة من المدرسة.
- تفعيل دور أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في المشاركة للوصول إلي موارد جديدة تدعم ميزانية المدرسة.
- محاسبة الإدارة المدرسية عن الأداء المدرسي والنتائج أو المخرجات التي تم التوصل إليها.

الاتصال الوثيق بين هيئات المجتمع والمدرسة:

تمثل عملية الاتصال التربوي احد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني فهو وسيلة من وسائل التربية وبدونه تفقد التربية ديناميكيتها في تأدية رسالتها، وهو مهمة أساسية للمعلمين وكافة العاملين في المدرسة، وعملية ضرورية وهامة لكل عمليات التوافق والفهم التي يجب على التربويين القيام بها للوصول إلى الأهداف المنشودة للمدرسة، وهو عملية اجتماعية تفاعلية تقوم وتعتمد اعتماداً كبيراً في حدوثها علي المشاركة الفعالة بين المرسل والمرسل إليه.

فالاتصال هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات، وهو عملية ضرورية لصنع واتخاذ القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات، وهو أساسي لتنفيذ القرارات، والاتصال في المنظمات الإدارية يكون متوجهاً نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسية التي تدخل ضمن أولويات عمل المدرسة، وضمان نجاحها والاتصال عبارة عن وسيلة يمكن بواسطتها تحسين التفاعل وتبادل المعلومات بين كافة الأفراد والجماعات لتحقيق نتائج وعلاقات

حسنة بينهم، وهو عملية يتم بها نقل التوجيهات والمعلومات والأفكار وما شابههم من شخص لآخر أو مجموعة لأخرى، ويتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد.

كما أن الاتصال وسيلة الارتباط بين المدرسة وبيئتها الداخلية والخارجية، وهي وظيفة إدارية مسئولة عن تحقيق الترابط بين المدرسة وكافة العاملين فيها، وبينها وبين المهتمين بالعملية التعليمية بالمجتمع المحلى وهيئاته، حيث يلعب الاتصال دوراً مهماً في تعديل السلوك على اعتباره بعداً رئيسياً له تأثير فعال على سلوك الأفراد، وبذلك تتمثل أهميته في تنمية العلاقات داخل المدرسة وخارجها حيث إنها في حاجة دائمة لمساعدة الآباء وهيئات المجتمع المحلى والتي تتمثل في توفير الموارد المالية والمادية والمعنوية والتي تعينها على أداء رسالتها.

ولهذا فإن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها لما لها من أهمية في بنية وتنظيم هذه المدرسة وتحقيق أهدافها، وترجع أهمية الاتصالات لأسباب متعددة أهمها ما يلي:

- تعتبر عملية الاتصال مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات التي تنشأ في المدارس والدوائر التربوية ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها.
- تعتبر عملية الاتصال عملية حيوية تساعد على صنع واتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدفقها وسلامتها، فإذا ما توقف تدفق المعلومات والبيانات لسبب أو لآخر، فإن صانع القرار،سواء أكان المعلم داخل فصله مدير المدرسة أو مدير المنطقة التعليمية أو وزير التربية والتعليم في عمله يقف عاجزاً أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفاً من نوع ما يتفق مع نوع الموقف.
- ترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال داخل هذه المدرسة، فالكثير من المظاهر السلبية التي تؤثر في

الإنتاجية الكلية للمدرسة أو غيرها يمكن إرجاعها إلى عدم فعالية عملية الاتصال.

- تبدو أهمية وخطورة الاتصال في الإدارة المدرسية واضحة جلية، لكونه عملية أساسية وهامة في الممارسة الفعالة للعملية الإدارية، تساعد المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة على فهم أهداف وواجبات المدرسة، والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف، كما أن ذلك شرط أساسي لإمكان قيام الفرد بأداء عمله على وجه صحيح.
- يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض، فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة، يضمن إلى حد كبير حلاً لمشاكله في العمل وخارجه.

وللتأكيد على أهمية الاتصال التربوي في المدرسة، يمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- أن راسم السياسات التربوية اللازمة لتحقيق الأهداف، وواضع الخطط المفسرة لهذه السياسات في حاجة دائماً إلى البيانات والمعلومات وكافة الحقائق المستمدة من مواقع التنفيذ ليصهرها في بوتقة علمه وخبرته، ويكون منها الخلفية والأرضية الصلبة الصالحة لبناء تقديراته الخاصة بالسياسات والخطط، وليتخذ على أساس سليم منها أحكم القرارات وأرشدها في تسيير دفة العمل المدرسي وحل مشاكله.
- وأما بالنسبة للمعلمين وكافة العاملين في المدرسة المسئولين عن التنفيذ فهم من جهة أخرى في حاجة قصوى إلى بيانات ومعلومات تعرفهم بأهداف المدرسة وسياساتها وخططها ونظمها حتى يكونوا دائماً على بينة من أمرهم في تصرفاتهم وسلوكهم نحو تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة.

وفى ضوء ما سبق يتضح لنا أن الإدارة التربوية لا تعمل في فراغ، بل في محيط اجتماعي له عقيدته الاجتماعية ونظمه السياسية والاقتصادية، وله ثقافته المميزة وعاداته وتقاليده، وفى هذا المحيط الاجتماعي تتفاعل المؤسسات والتنظيمات الإدارية المختلفة سواء الخاصة بالإنتاج أو الخاصة بالخدمات،وتسعى عبر نمطية معينة لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

وفى المدارس، فإن التنظيم الإداري يتكون من عدد من العناصر الأساسية أهمها العناصر البشرية (الأفراد) الذين يعمل كل منهم في نطاق اختصاصه وفى حدود مسئوليته على تحقيق أهداف التربية.

وعلى هذا الأساس تكون عملية الاتصال الإنساني وتبادل المعلومات من أهم عوامل نجاح (أو فشل) الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف العمل التربوي، وبالنسبة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فإن الإدارة المدرسية قد لا تتمكن من إعداد الكوادر البشرية اللازمة للتنمية بالأعداد المطلوبة أو النوعية المرغوبة دون وجود نظام علمي واضح للاتصال وتبادل المعلومات بين عناصر الإدارة المدرسية أولاً، وبين الإدارة المدرسية والمؤسسات الأخرى المسئولة كذلك عن تدريب تلك العناصر أو استخدامها، وغنى عن الذكر أن كثيراً من الصعوبات والمعوقات التي تنشأ في طريق التنمية الشاملة الحقيقية كموارد المجتمع البشرية والمادية، إما تنشأ عن ضعف أو شلل في نظم الاتصال وتبادل المعلومات.

وفى ضوء ما سبق نستطيع القول بأن عمل الاتصالات التربوية الناجحة في إدارة المدرسة كعمل الشرايين في جسم الإنسان، فهي تمد المديرين والمعلمين، وجميع العاملين في المدرسة بالبيانات والمعلومات التي يتحقق من ورائها كفاءة العملية التربوية والتعليمية، فالمدرسة هي التي تتبلور فيها نهائية كل الجهود الأخرى سواء في النواحي العلمية أو الفنية أو الأنشطة التربوية، أو غيرها من العمليات الأخرى، فالمدارس لها مسئوليات فنية وإدارية يتوقف على كفاية قيامها القيمة الحقيقية للتربية والتعليم في بلادنا.

مساءلة ومحاسبة الجميع على النتائج التي تحققت:

تعرض الكثير في مجال الإدارة لفكرة المسئولية والمحاسبية حيث اهتموا بتنمية مفهومان المساءلة والمحاسبة إلى جانب مفهومي الالتزام أو المسئولية.

المسئولية:*Responsibility* تعرف على أنها تعهد أو التزام للقيام بوظائف وأعمال معينة والمسئولية هنا هي لفظ مستمد من الوظيفة، والوظيفة بدورها لفظ مستمد ومشتق من الأهداف العامة للمنظور.

هي التزام المرؤوس أمام رئيسه عن تأدية واجباته الوظيفية ولا يستطيع المدير مهما كان مستواه التهرب من المسئولية المستندة إليه حتى لو أعاد إسنادها أو معظمها إلى مرؤوسين وحفزهم على تحمل المسئوليات المستندة إليهم.

الالتزام لاستخدام السلطة من اجل تحقيق أو إنجاز تصرف معين كما تعنى المسئولية مبدأ المساءلة أمام الغير كما تعنى الالتزام بأداء عمل معين مفروض يحاسب عليه الفرد أو هي محاسبة الفرد على القيام بواجبات محددة بحكم كونه عضواً في تنظيم ما.

المساءلة أو المحاسبية: *Accountability* إحدى المداخل المستخدمة في تقويم الأداء، ويقصد بها المجال الذي يكون فيه الفرد مسئولاً عن أفعاله أمام سلطة أعلى سواء كانت تشريعية أو تنظيمية أو يتضمن أيضاً تقديم البراهين على إن البرامج التي اتبعها قد اتسعت مع الأهداف الموضوعية وأسهمت بفاعلية في تحقيقها.

ويرى " هكس وجوليت" ***Hicks & Gullet*** أن المحاسبة هي: المساءلة أمام السلطات الأعلى من الشخص لذا فكون الفرد محاسباً ***Accountable*** يعنى انه مساءل ***Answerable*** أمام رئيسه الذي فوضه في اختصاص معين.

ويرى " موسازى" ***Musaazi*** أن المحاسبة هي: حالة وفقاً لها لابد أن يقدم كل عضو في المنظمة تقريراً يبين فيه لرئيسه الأداء الكلى للعمل الذي يقوم به بغض النظر عما قام هو نفسه بتفويضه للآخرين، ومن ذلك يتضح أن أي مسئولية لابد لها من شقين أولهما الالتزام أو التعمد فهو جوهرها وثانيهما المحاسبة أو المساءلة وهو نتيجتها المنطقية فبقدر الالتزام تكون المحاسبة.

ومما يميز المسئولية عن المساءلة أن المسئولية تنساب في المنظمة من الأعلى إلى الأسفل، حيث يعهد الرئيس لمرؤوسه إنجاز مهام معينة ويلتزم المرؤوس بأدائها، بينما تنساب المساءلة أو المحاسبة أو المساءلة من الأسفل إلى الأعلى أي أن المرؤوس الذي عهدت إليه مهام محددة تتم محاسبته أو مساءلته عن إنجاز هذه المهام من قبل رئيسه وعليه فإن كل فرد يتقبل المسئولية عليه أن يعي هذين البعدين الجانبين للمسئولية.

وترتبط مقومات المحاسبية بالمسئوليات المحددة وبالخريطة التنظيمية للعمل لأن المحاسبية ببساطة هي أسلوب لتنظيم المسئوليات والواجبات في الهيكل التنظيمي، بحيث تسدى المسئوليات الكبرى للمسئوليات الإدارية العليا، وتتم المحاسبية في كل مركز من مراكز المسئولية.

وتتطلب المساءلة التحديد الواضح للسلطة والمسئولية والمعلومات الواضحة والمفهومة عن النتائج (مالية – تربوية) فإذا تعددت المسئولية ووزعت صعب تحديد المتسبب في الأداء السيئ، لذا يستلزم تحديد المسئولية، فأولياء الأمور والمجتمع العام يحتاجون إلى معلومات دقيقة وواضحة وموثوق فيها عن أداء المدارس لمقارنتها بالمعايير القومية والمدارس الأخرى، ويتم تقدير المدارس بشكل سنوي من خلال نتائج اختبارات التلاميذ أو الطلاب وتقديرات أداء المدرسة، ولتحقيق ذلك يلزم خضوع المدرسة للمساءلة من قبل المجتمع المحلى.

ولتحقيق ذلك يلزم خضوع المدرسة للمسائلة من قبل المجتمع المحلي، وعليها أن تعمل بصفة مستمرة علي تزويده بالمعلومات والحقائق اللازمة عن أوضاع العملية التعليمية والتربوية فيها، وإذا لم تلتزم المدرسة بالقرارات والأدوار المحددة لها من قبل المجتمع فإنها تتعرض للمسائلة منه.

مجالات تطبيق المحاسبية:

المحاسبية للإدارة المدرسية: تلعب الإدارة المدرسية دوراً محورياً في إدارة المدرسة ومساءلتها حيث أنها في النظم التعليمية اللامركزية مسئولة عن توزيع ميزانية المدرسة بما

فيها من رواتب المعلمين، وعن وضع سياسة المدرسة، وتعيين المعلمين، كما يقع على عاتق المدرسة أن تضمن تدريس المناهج بشكل جيد، وهى مسئولة عن استبعاد التلاميذ أو الطلاب ذوى السلوك السيئ، وعن إحاطة أولياء الأمور بجميع جوانب العملية التعليمية. ويعد مجلس إدارة المدرسة مسئول أمام المجتمع وأولياء الأمور عن تطوير المدرسة وتحقيق الجودة النوعية والارتقاء بالمعايير.

المحاسبية المالية للمراجعين الماليين في المدارس: تعد الرقابة المالية جزء من نظام الرقابة الذي تقدم بها الهيئات النظامية المعينة بتطبيق سياسة المحاسبية المالية للمراجعين الماليين في المدارس وتحديد أوجه الانتقاد وتوزيع الميزانية وتقييم الحالات التي يتم فيها الحصول على الاعتمادات من الميزانية.

المحاسبية للمعلمين وكافة العاملين في المدرسة: وتشمل مراقبة أداء المعلمين وكافة العاملين في المدرسة وفق معايير يتم تحديدها مسبقاً وكذلك مراقبة أخلاقياتهم وسلوكياتهم التربوية داخل المدرسة وأثناء العملية التعليمية.

تمكين المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة والآباء والمجتمع المحلى من اتخاذ القرارات:

ويقصد بها نقل السلطة إلى مستوى المدرسة، ويقوم التمكين على ضرورة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات المؤثرة عليهم، المدرسة هي الوحدة التنظيمية التي يمكن حدوث التغييرات النابعة من داخلها، ولكي تكون التغييرات فعالة ومستمرة ينبغي تنفيذها من قبل الأفراد الذين يشعرون بملكيتهم للمدرسة وأنهم مسئولون عنها وبذلك فالإدارة الذاتية تركز على لامركزية السلطة التي تنقل من الإدارة المركزية إلى المدرسة والمجتمع المحلى لكي يكون لهم دور في اتخاذ القرارات، وهذا يوضح أن إدارة المدرسة الذاتية تعتمد على مشاركة جميع الأفراد المهتمين بالعملية التعليمية في اتخاذ القرارات الخاصة بها ومن ثم يتحمل الجميع مسؤولية نجاح المدرسة في أداء رسالتها وتقديمها مخرجات تعليمية تتميز بالجودة في الأداء والفعالية.

لذا يعد القرار محور العمل الإداري ووسيلة القائد لتحقيق أهداف المدرسة, وهو الذي يساعد المدرسة في مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة عالية. وحيث تتعدد وظائف الإدارة المدرسية متمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة والتقويم فإن هذا التعدد في الوظائف يستلزم من مدير المدرسة أن يتخذ العديد من القرارات في كل وظيفة من هذه الوظائف. لذا فإن عملية صنع القرارات تعتبر أمراً أساسياً لجميع الوظائف الإدارية, بل إن الوظيفة الإدارية تتمثل أساساً في صنع القرارات بشأن التخطيط والتنظيم الواجب توافره لتحقيق الأهداف المقررة ومتابعة تنفيذ التخطيط وتقويم إنجازاته. فالسياسات نتاج سلسلة من القرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا لتوجه العمل وفق قواعد محددة.

كما أن ما يميز الإدارة المدرسية ذات الكفاءة العالية والأخرى ذات الكفاءة المنخفضة هو مدي القدرة والقابلية علي التصرف بنجاح حيال المشاكل المطروحة أمامها خاصة تلك التي تتصف بالتعقيد والتشابك بسبب التغيرات البيئية المختلفة، الأمر الذي يتطلب مجهودات وقدرات أفضل علي اتخاذ القرارات الصائبة والسريعة.

وإذا كانت عملية صنع القرار شيئاً ضرورياً لكل منظمة، فإن المدرسة باعتبارها إحدى المؤسسات التعليمية، تعتمد أيضاً في إدارتها وتنظيمها علي صنع القرار؛ لذا فإن اتخاذ القرارات التربوية هو قلب عمليات الإدارة التعليمية, لأنها ترتبط بجميع مجالات الإدارة التعليمية، علميا وتطبيقيا، حيث ترتبط بوظائف الإدارة التعليمية كالتخطيط التربوي والتعليمي والتنظيم والتنسيق والتوجيه والاتصال وغيرها.

فالمديرون والموجهون والمعلمون وغيرهم يقومون بحكم وظائفهم باتخاذ قرارات لها أثرها علي الإدارة التعليمية المدرسية والتربوية. ولعملية صنع القرار آثار مباشرة علي المؤسسة التعليمية ومنها ما أثبتته دراسة في جامعة ميتشجان ***Michigan University*** بالولايات المتحدة الأمريكية، عن العلاقة بين مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار ورضاهم الوظيفي حيث وجدت علاقة إيجابية مهمة بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لديهم حيث اتضح أن مشاركة المعلمين الكبيرة في عمليات اتخاذ القرار

في مدارسهم تجعلهم أكثر رضا عن وظائفهم أكثر مـن المعلمـين غـير المشـتركين في هـذه العملية. حيث يؤدي رضا المعلم عن وظيفته إلي العمل بجهد أكبر وبكفاءة أكثر.

وتخلط بعض الكتابات بـين صـنع القـرار ***Decision making*** واتخـاذه. بـل ويـتم تناول عملية القرار التعليمي بمراحلها وحلقاتها علي أنها مجرد اتخاذ قرار. والواقـع أن للقرار دورة يطلق عليها دورة القرار التعليمـي ***Education Decision Cycle***، ويقصـد بهـا العملية التي تتضمن صناعة القـرار واتخـاذه وتنفيـذه. وتتضـمن عمليـة صـنع القـرار العديد من الخطوات هي:

- التعرف علي المشكلة وتحديدها وتحليلها.
- جمع البيانات.
- وضع معايير للحكم يتم تقويم البدائل في ضوئها.
- البحث عن بدائل لحل المشكلة.

أما عملية اتخاذ القرار فهي ذلك الجزء المهم من مراحل صنع القرار. ويتضـمن تقييم البدائل ومقارنتها ببعضها وكذلك اختيار البديل الأفضل.

ويعتبر حل المشاكل المختلفة واتخاذ القرارات هما من أهم الأنشطة التي يقـوم بها المديرون لتحديد ماذا يجب عمله تجاه المشكلة التـي قـد تمنـع المنشـأة أو الإدارة من تحقيق أهدافها وهنا يأتي دور المدير وأسـلوبه المبنـي عـلي الخـبرة والتجربـة، لأن عملية اتخاذ القرارات إنما هي مزيج من الموضـوعية والشخصـية حيـث يـدعم هـذين الجانبين ، توفر المعلومات السليمة الكافية عن الموضوع المطروح، أو المشكلة القائمة.

لذا تعتبر عملية اتخاذ القرار التربوي عملية تواصل واتصال تتم في سياق الإدارة المدرسية بمشاركة العديد من الأطراف أبرزهم مدير المدرسة والمعلمون.

القدرة على التقويم الذاتي: *Self-Evaluation*

التقويم معروف منذ القدم، وإن كان حديث العهد في التربيـة والتعلـيم، يعـرف التقويم على انه عملية تحاسب النواتج المرغوبة وغير المرغوبة لأفعال أو أنشـطة معينـة

Actions تهدف لإحداث تغيرات مرجوة في الأفراد أو المؤسسات ويتضمن مفهوم التقويم عملية إصدار الحكم على قيمة الأشياء أو الأشخاص أو الموضوعات يتطلب استخدام معايير *Norms* أو مستويات *Standards* أو محكات لتقدير هذه القيمة *Criteria* ويقصد بالتقويم التعديل والتحسين.

أما التقويم التربوي يعنى تقدير الجهود التربوية والتعليمية التي تبذل، لكي تتحقق الأهداف المرسومة بهدف الكشف عن مدى القرب والبعد عن هذه الأهداف وحتى تكون على دراية بمدى النجاح الذي تحقق. فهو يتضمن التعرف على الأهداف ووضع المعايير التي يمكن الحكم على أساسها عما يشتمل على مراجعة الخطط في ضرورة الأهداف والمعايير. وبعد التقويم الذاتي وظيفة لعملية تنفيذ الإدارة الذاتية للوعي بقدراتها.

فالتقويم بالنسبة للإدارة الذاتية سلطة تسعى لها، وليست سلطة تخضع لها سلطة مسيرة العمل التربوي فهو سلطة علم وتعلم تنظيمي، وبذلك إذا نقلت سلطة التقويم إلى المدرسة فهذا يؤدى إلى زيادة احترام المعلمين وكافة العاملين لذاتهم، وتتمثل أبعاد تقويم المدرسة في:

- المساءلة في توفير البيانات عن الأداء والفاعلية والقيمة المضافة في مقابل المال.
- المعرفة لتوليد الاستبصار عن جودة القيادة وثقافة التلاميذ أو الطلاب والتعلم والتدريس وتوفير برامج التدريب المهني للمعلمين.
- التطوير لبيان قدرة المدرسة على التطوير والتجديد الذاتي.

بالإضافة إلى المبادئ الأساسية السابقة هناك عدة مبادئ أخرى تقوم عليها الإدارة الذاتية يمكن عرضها كما يلي:

- **مبدأ التكامل والاستمرارية:**

والذي يعني الحيلولة دون حدوث فراغ في تركيبة (جهاز) السلطة، حيث يهدف تفعيل هذا المبدأ إلى خلق الظروف المناسبة لتوزيع السلطة وبالشكل الذي

يؤدي إلى ملئ جميع الفراغات، الأمر الذي يحول دون تسلل العناصر السلبية إلى إدارة تلك الأجهزة.

ويبدو مبدأ التكامل مهماً جداً في الدول التي تعاني من الظروف الاستثنائية وبروز ظاهرة تعاظم دور بدائل الدولة (المؤسسة الدينية العشيرة والطائفة والعصابة ...الخ) تلك البدائل التي تمتلك من الأدوات، على المستوى المحلي، أكثر مما تمتلكه الدولة لإدارة الشؤون المحلية نتيجة لاحتكاكها التقليدي مع الناس، وهو الأمر الذي يؤدي، إذا ما استمر لفترات طويلة، إلى تدني منزلة قواعد الحق كنظام للعلاقات الاجتماعية وتفكك النسيج الاجتماعي وفقدان الدولة للهيبة والأهلية لتلبية احتياجات المواطنين الأساسية.

- **مبدأ التبعية:**

الذي يعني توزيع وإعادة توزيع الاختصاصات بين المستويات الإدارية المختلفة لسلطة الدولة، ويحدد تفعيل هذا المبدأ التعاقب الثابت والاستمرارية في تنفيذ صلاحيات السلطة من قبل أجهزة الإدارة، بالإضافة إلى تحديد نظام مسئولية تلك الأجهزة أمام السكان (الوحدة السكانية).ويكون من الممكن، وفق مبدأ التبعية، ترحيل الاختصاصات إلى مستويات إدارية أعلى، شريطة استحالة تنفيذ تلك الصلاحيات من قبل المستويات الدنيا للإدارة.

ويبدو أن الدستور الأمريكي الصادر عام 1787م كان السباق في تثبيت مبدأ التبعية، حيث نص على أن "الاختصاصات التي لم يحلها الدستور إلى الولايات المتحدة والتي لا يمنع الدستور الولايات من مزاولتها تعتبر من اختصاصات الولايات أو الشعب" ويشير مبدأ التبعية كذلك إلى ضرورة التوزيع الأمثل للاختصاصات بين مستويات الإدارة المختلفة.

ولمبدأ التبعية مقياسان أحدهما عمودي ويضم توزيع اختصاصات السلطة بين مستويات الإدارة ابتداءً من السلطة المحلية وانتهاءً بأجهزة الدولة.فالطابع الديناميكي للفعاليات الجارية في الوحدات السكانية (المدينة، القرية ...الخ) تتطلب الأخذ بعين

الاعتبار التناسب بين متطلبات السكان في تلك الوحدة مع حجم الاختصاصات أو الصلاحيات الممنوحة لأجهزة أدارتها.

أما المقياس الأفقي لمبدأ التبعية فيشمل طريقة وإجراءات توزيع الاختصاصات بين السلطات على المستوى الفيدرالي (الاتحادي) ومستوى أقاليم الدولة إضافة إلى المستوى المحلي.ففي السلطات التنفيذية والتشريعية والقضائية يعمل مبدأ التبعية على إيجاد تسلسل مستقر وثابت في تنظيم السياسة الاجتماعية ابتداءً من السلطة التشريعية التي تحدد الأطر التشريعية للسياسة ومن ثم السلطة التنفيذية التي تحدد الاتجاهات الواقعية لتلك السياسة.وأخيراً السلطة القضائية التي تراقب وتشرف على آليات تفعيل هذه السياسة في الظروف الاجتماعية والسياسية المعينة.

إن مبدأ التبعية يقتضي أن تكون السلطة مقسمة بين الهياكل بالشكل الذي يُؤمن تقليص المسافة بين السلطة وسكان الوحدات التي تقوم (السلطة) بتمثيلهم بينما تساعد الزيادة في عدد السكان على زيادة عدد المستويات الإدارية وعلى تنسيق أنشطتها، بالشكل الذي يقوم بتلبية أفضل لمتطلبات السكان وظروف معيشتهم، وتوزيع المسئوليات بين الأطراف المختلفة، المشتركة في السلطة.

- **مبدأ الديمقراطية:**

الذي يهدف إلى تأمين مشاركة أوسع لسكان الوحدات في صنع واتخاذ القرارات التي تحمل طابعاً محلياً ويكمن تفعيل مبدأ الديمقراطية في إعداد البرامج لتطوير الوحدات السكانية (البلدات) اعتماداً على جذب مواطني تلك الوحدات للمساهمة في الأنشطة اليومية وتحديد اطر عمل ومسئوليات المنظمات الشعبية الناشطة في تلك الوحدات.

ومن بين المبادئ المتفرعة عن مبدأ الديمقراطية، والتي لا يمكن أن تستقيم بدونها الإدارة الذاتية ممثلة لمصالح السكان المحلية ما يلي:

- انتخاب أجهزة السلطة التمثيلية.
- وجود ملكية اجتماعية في أطار الوحدات السكانية.
- رفض التبعية، التي تفتقر إلى اطر وآليات مقننة، في نظام الإدارة.
- وجود الأساس التعاقدي في العلاقة بين السلطة التمثيلية والسكان.
- تلبية متطلبات الوحدات على حساب مصادرها وإمكاناتها الذاتية.
- اعتماد مبدأ التخصص في مجال الإدارة الذاتية الاجتماعية.
- الجمع بين الوظيفة التمثيلية وأشكال الديمقراطية المباشرة.
- اعتماد مبدأ المنافسة لتولي مناصب الأجهزة البلدية.
- اعتماد مبدأ المسئولية أمام مواطني الوحدة التي ينشط فيها جهاز الإدارة الذاتية وإلغاء مبدأ المسئولية أمام سلطات الدولة الرسمية.
- الاستقلالية في اتخاذ القرارات.
- الحماية القانونية لأجهزة الإدارة الذاتية.

- **مبدأ لا مركزية السلطة :**

ويفترض تفعيل مبدأ اللامركزية الناشئة وجود حدود واضحة وشفافة بين اختصاصات أجهزة الدولة والأجهزة البلدية و يتم بلوغ اللامركزية من خلال إحالة اختصاصات الدولة ومسئولياتها إلى الوحدات لتنفيذها مع ضمان حصول الأخيرة على مقابل مادي كثمن تنفيذها لتلك الوظائف ويضم نظام تفعيل آلية اللامركزية العناصر التالية:

- تحديد حجم الاحتياجات المادية والمالية لتنفيذ تلك الوظائف.
- توثيق الصلاحيات والمسئوليات المحالة من أجهزة الدولة إلى الإدارات الذاتية وفقا لقواعد القانون المنظم لتلك العلاقة.
- تحديد نوعية وفاعلية آليات تحويل الاختصاصات.

وتعني اللامركزية فيما تعنيه، وضع جزء من المنفعة الاجتماعية خارج حدود اختصاصات أجهزة الدولة، بأن توفر الإمكانية لدى التجمعات السكانية لإيجاد آليات مناسبة لتنفيذ وظائف ذات صفة محلية مما يوفر على الدولة وتلك التجمعات المزيد من الجهد وسينمي لدى الإدارة الذاتية روح المبادرة والثقة بالنفس والاستقلالية في اتخاذ القرار وتنفيذه.

أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة:

تهدف الإدارة الذاتية للمدرسة إلي:

- إحداث تغيير جذري في صنع القرار والصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس وأعضاء المجتمع المدرسي، وذلك من خلال التفويض في المسئوليات لكل من مدير المدرسة والمعلمين وكافة العاملين في المدرسة.
- توفير مشاركة أكبر لأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في إدارة المدرسة، وإحداث تغيير جذري في عملية صنع واتخاذ القرارات التربوية في ضوء الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة وأعضاء المجتمع المدرسي.
- إعطاء المدرسة مزيداً من الاستقلال الإداري والمالي، وإدارة مصادر التمويل علي مستوى المدرسة، وإعادة توجيه المدخرات نحو الأولويات التربوية المحددة بواسطة المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، تحسين نظام المحاسبية التعليمية حول استخدام الموارد، توزيع أكثر عدالة لأموال الحكومة المقدمة للمدارس.
- رفع الروح المعنوية لكافة أعضاء المجتمع المدرسي وتعزيز دافعيهم للعمل.
- تحسين جودة وكفاءة التعليم، وزيادة معدلات إنجازات التلاميذ أو الطلاب لتحقيق إنجاز أكاديمي متميز للتلاميذ أو الطلاب، وتحسين الأداء المدرسي، وزيادة مسئولية المدرسة والشفافية أمام المجتمع المحلي المحيط بها.

وهناك أيضا بعض الأهداف التي تسعي الإدارة الذاتية للمدرسة إلي تحقيقها، من أهمها ما يلي:

- تمكين أولياء الأمور والمعلمين وكافة العاملين في المدرسة من المشاركة الفعالة في تنظيم العملية التعليمية والتربوية بالمدرسة، وتوزيع الميزانية، وتوزيع المسئوليات على المعلمين وكذلك أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي.
- تحسين جودة عمليات التخطيط على مستوى المدرسة وتحديد احتياجاتها اللازمة للتنفيذ، وتوجيه ومراجعة النتائج وتعديل الخطط بما يتناسب مع أهدافها.
- تشجيع القيادات الإدارية لتحقيق إنجاز عالي لدي التلاميذ أو الطلاب ومشاركة أولياء الأمور في متابعة الأبناء والارتقاء بجودة مخرجات التعليمية للمدرسة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول أن الإدارة الذاتية تسهم في تطوير المدارس بأدوارها وأنشطتها التربوية من خلال إعادة تنظيم مواردها وإمكاناتها المادية والبشرية، ومشاركة المجتمع المدرسي في مناقشة القضايا التعليمية والاجتماعية.

أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة:

تتمثل أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة فيما يلي:

- الربط بين المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها، وتشجيع كافة المهتمين بالتعليم علي المشاركة في صنع واتخاذ القرارات التربوية الأمر الذي يساعد علي التقليل من البيروقراطية، حيث أنهم ليسوا بحاجة إلي المرور بعمليات إدارية طويلة بين المدرسة والمستويات التعليمية المركزية الأعلى، وزيادة قدرة المدرسة علي حل المشكلات التي تواجهها، وتقدم الحلول في الوقت المناسب، وتؤدي إلي خلق مناخ

تعليمي صحي مليء بالثقة والاحترام بين مدير المدرسة والمعلمين وكافة العاملين في المدرسة.

- إتاحة الفرصة للمدرسة لمعرفة ميزانيتها وحساباتها من حيث التكلفة والعائد والقدرة علي استثمار ميزانيتها يشكل أمثل لصالح جودة العملية التعليمية في المدرسة وتحسين مخرجاتها التعليمية، والفهم العام للخطوط العريضة التي تضعها السلطات التعليمية العليا لتطوير التعليم وتحسينه، وتوضيح المسئوليات الملقاة علي كاهل المسئولين والمهتمين بالعملية التعليمية داخل المدرسة، وكذلك التفكير الجماعي لتحقيق أفضل النتائج المرجوة للمدرسة علي المستوى المحلي من خلال المخرجات التعليمية.

- جعل المدرسة وحدة تنظيمية مستقلة بذاتها تمويلياً وإدارياً، وأن تكون الميزانية واقعية، حيث أن أولياء الأمور والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي يكونوا أكثر إدراكاً لمكانة المدرسة المالية والنفقات وتكلفة البرامج التعليمية، وخلق مصادر جديدة للتمويل، مما يساعد المدرسة علي وحدة صنع واتخاذ القرارات التربوية، والتدريب والتنمية المهنية للمعلمين الجدد والقدامى.

- شعور مدير المدرسة والمعلمين وكافة العاملين في المدرسة وأعضاء المجتمع المحلي بملكيتهم للمدرسة، مما يؤدي إلي الإصلاح الفعال الذي ينتج من داخل المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها، لإيمانهم بها وبرسالتها وأهدافها، ويشارك الجميع ففي صنع واتخاذ القرارات التربوية.

- تحسين الأداء المدرسي (الإدارة المدرسية – المعلمين – التلاميذ أو الطلاب)، حيث تتيح حرية التطوير في البرامج التعليمية وتصميم برامج أخرى جديدة طبقاً للمعايير القومية والعالمية للتعليم تلبي احتياجات

التلاميذ أو الطلاب بشكل أفضل،ومسايرة التطورات الحادثة في المجتمعات المحلية والعالمية، نتيجة لوجود المرونة الإدارية والحد من السلطات الفردية، وتفويض السلطات وتنمية روح التعاون بين كافة العاملين في المدرسة.

- إبراز المنافسة علي مستوى المنطقة المحلية مع المدارس الأخرى من أجل تحقيق التفوق والامتياز، الأمر الذي يساعد علي خفض غياب التلاميذ أو الطلاب والمعلمين أثناء العام الدراسي، وتحمل المعلمين مسئولية أكبر في إدارة العمل المدرسي.

أسس الإدارة الذاتية للمدرسة:

هناك عدة قواعد وأسس تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة تمثلت فيما يلي:

- الإدارة الذاتية للمدرسة تتطلب المشاركة المجتمعية والشعبية لتحقيق نتائج إيجابية لها، فهي تعني تعظيم مشاركة أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي المنتخبين وأعضاء المجتمع المدرسي المعلمين في مجلس إدارة المدرسة والممثلين لإرادة المجتمع المحلي، والمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات التربوية ومتابعة تنفيذها. ففي بعض الدول التي تأخذ بمدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، يعد مجلس إدارة المدرسة جزءاً من مجلس التعليم المحلي، ولا يعني توزيع السلطة بين المجالس المدرسية ضعف دور مدير المدرسة، إنما يعني إضافة أدوار جديدة له تتمثل في نشر رؤية ورسالة المدرسة ودفع كافة العاملين في المدرسة نحو العمل الجماعي برغبة منهم، وخلق الشعور بينهم بأهمية جماعية القيادة بهدف إشراك المجتمع المحلي والمدرسي في إدارة المدرسة.
- إجراء التطوير التنظيمي والذي يسمح بوجود التنظيمات الأفقية والتي يقل فيها المستويات الإدارية للإشراف والرقابة، حيث تعتمد الإدارة

الذاتية للمدرسة علي اللامركزية الإدارية، من خلال نقل السلطات والصلاحيات والاختصاصات من مستوى الإدارة التعليمية العليا إلي مستوى الإدارة المدرسية، أو تفويض ونقل السلطة من المستويات التعليمية الأعلى إلي مستوى الإدارة المدرسية.

- اعتماد الإدارة الذاتية للمدرسة على نظم المعلومات والبيانات الدقيقة وحسن توظيفها لصالح خدمة العملية التعليمية، لذا يعتمد مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة علي استخدام نظم الحاسبات والكمبيوتر في مجال تسجيل التلاميذ أو الطلاب الجدد وحفظ سجلات التلاميذ أو الطلاب، وإصدار جداول الحصص وقوائم تحميل المدرسين الفصول ومراسلات أولياء الأمور، وتحليل نتائج الامتحانات ومراقبة أداء المعلمين وكافة العاملين في المدرسة، كما تتطلب الإدارة الذاتية للمدرسة التحول من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الشبكي، ومن ثم تستعين الإدارة المدرسية بتنظيمات إدارية ذكية تعتمد على مفاهيم التغيير التكنولوجي واستخدام الحاسبات الآلية كوسائل مساعدة أو تقنيات إدارية من أجل تطوير العملية الإدارية والإشرافية على التعليم..

- إثارة اهتمام كافة المستهلكين من التعليم للمشاركة في قضايا التعليم وعلى وجه الخصوص الآباء ورجال الأعمال وأعضاء المجتمع المحلى في تمويل برامج التعليم والتدريب لضمان الحصول على مخرجات تعليمية تتلاءم مع متطلبات السوق وقطاعات الصناعة والأعمال، لأن تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس يتطلب المساندة المجتمعية في عملية التمويل، حيث يعد التمويل عنصراً هاماً تقوم عليه الإدارة العامة، وهو يتصل بالأعمال المرتبطة بتزويد المؤسسة بالمال اللازم لتحقيق أغراضها، لذا فالارتباط قوياً بين التخطيط والتمويل، علي أساس أنه أحد المبادئ التي

يقوم عليها التخطيط، ويرتبط أيضاً بالتنظيم والتوجيه والرقابة، وفي ظل الإدارة الذاتية للمدرسة تقوم السلطات التعليمية التي تتولى عملية الإشراف علي التعليم بالتعاون مع السلطات المحلية بتوفير الأموال اللازمة للإنفاق علي التعليم.

- اعتبار الإدارة المدرسية هي الجهة المناطة بها تخطيط أنشطتها التعليمية والتربوية داخل المدرسة انطلاقاً من رؤيتها وإدارتها لما تقوم به بالفعل من مسئوليات وواجبات وصولاً إلى تحقيق أهدافها على المدى البعيد وهو ما يحقق لها استقرار سياساتها التنفيذية وإجراءاتها العملية نحو تحقيق ذلك. فالإدارة الذاتية للمدرسة ينبغي أن تتمتع باستقلالية تعليمية خاصة في مجال تصميم المنهج، والأداء التعليمي، ومن ثم يجب تفويض السلطات للمدرسة فيما يختص بتطوير المناهج وإطلاق الابتكارات والإبداعات في مجال التدريس.
- اقتصار دور السلطات التعليمية المحلية على تقديم النصح والإرشاد والتوجيه وتنفيذ متطلبات هذه المدارس لتحقيق الجودة الشاملة بها ***Total Quality***. حيث يؤدي التطبيق الناتج للإدارة الذاتية للمدرسة إلي تفعيل دور أعضاء الإدارة المدرسية، والاستخدام الفعال للموارد لتحقيق أهداف المدرسة وحل المشكلات، وتنفيذ الأنشطة اللازمة لتطوير المدرسة، وتوفير المناخ الإبداعي اللازم للتطوير واللحاق بركب التقدم.

مستويات الإدارة الذاتية للمدرسة:

تتمثل مستويات الإدارة الذاتية ومراحل عملياتها فيما يلي:

- الإدارة الذاتية على مستوى المدرسة (مرحلة التحليل البيئي - التخطيط البناء - الاختيار والتنمية والتوجيه - التنفيذ - المراجعة والرقابة والتقويم).

- الإدارة الذاتية على مستوى المجموعة.
- الإدارة الذاتية على المستوى الفردي.

ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

1- الإدارة الذاتية علي مستوى المدرسة:

يمثل مجلس إدارة المدرسة إدارتها الإستراتيجية وتتحدد عملياته ومراحله فيما يلي:

التحليل البيئي: وهي أولى المراحل التي تتبعها المدرسة، والتي تتم عن طريق العاملين في المدرسة، حيث يقومون بتحليل البيئة الداخلية للمدرسة والبيئة الخارجية المحيطة بها، ويتضمن تحليل البيئة الخارجية التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والثقافية، وتوقعات المجتمع من المدرسة، والتي تشمل الأهداف والنتائج المتوقعة منها، وكذلك وضع ومكانة المدرسة بين المدارس المحيطة بها في المجتمع المحلي، وكذلك توقعات أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي من النتائج المتوقعة من المدرسة، وكذلك التعرف علي الإبداعات والابتكارات في التعليم ومجالاته العملية، والدور الذي تقوم به في توفير الخدمات التعليمية والتربوية للمدرسة.

ويتم أيضاً تحليل البيئة الداخلية من خلال المصادر البشرية والمادية ومناخ المدرسة التنظيمي والبرامج والعمليات التعليمية وطرق التدريس التي تتبع، ومن خلال عملية التحليل البيئي يتم فهم فعاليتها من حيث الوظائف الفنية والإنسانية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتربوية علي كافة المستويات.

التخطيط والتشكيل البنائي: تسهم نتائج التحليل البيئي في تزويد المدرسة بمعلومات قيمة تفيد في عمليات التخطيط الإستراتيجي للعمل، والتي تتضمن وضع السياسات وصياغتها، وكذلك البرامج الخاصة بالمدرسة ووضع الميزانية لأعمالها، والتطوير التنظيمي بما يؤدي إلي تحقيق إجراءات العمل بفاعلية.

فالمشاركة المجتمعية تسهم في تحقيق مهام وأهداف المدرسة وذلك عن طريق المشاركة في اتخاذ القرار، وهذا يتيح الفرصة للمدرسة في تحديد الأولويات التي تريد

تحقيقها في وقت محدد، وفي عمليات اتخاذ القرار تستفيد هذه الجماعات من التحليل البيئي للتوصل لحلول واقعية للمشكلات التي تواجهها، وهذه العمليات في اتخاذ القرار تؤدي بشعور المشاركين بملكية المدرسية، وهذا يساعد علي أن تكون الحلول المقترحة منهم قابلة للتنفيذ.

الاختيار والتنمية والتوجيه: نتيجة للخطط الواقعية التي تسير عليها المدرسة أثناء عمليات التنفيذ، وعن طريق إعادة بناء هيكلة وبنية المدرسة لمسايرة التغيرات الداخلية فيها والخارجية المتواجدة في البيئة المحيطة بها، وهذا يؤدي إلي أن تعمل المدرسة علي تنمية وتطوير المعلمين العاملين بها وتطوير عمليات التوجيه.

وتتضمن عملية التطوير لقدرات المعلمين عقد دورات تدريبية تختص بتنمية المعارف والمهارات اللازمة للقيام بالوظائف والمهام المتوقعة، وتتضمن أيضاً العمل علي استمرار الفرص اللازمة للنمو والتطور المهني.

وفيما يتعلق بعملية التوجيه في المدرسة فتتضمن تفويض المسئوليات والسلطات للمعلمين وذلك لتحقيق الفاعلية والجودة في التعليم، وكذلك تنمية التفكير الحر والمستقل لدى المعلمين، وأيضاً العمل علي حل المشكلات والصراعات والتنسيق بين جهودهم في شكل فعال وتحقيق النمو في الإبداع والابتكار لدى كافة المعلمين العاملين في المدرسة.

وكل ما سبق يؤدي إلي النجاح في تحقيق الأهداف المرغوبة والمتوقعة من المدرسة، وكذلك الفاعلية بين المعلمين وتنمية روح المبادرة الإنسانية لتنفيذ خطط وبرامج وأهداف المدرسة، وتقبل التنمية والتطوير المستمرين لأعمال المدرسة علي كافة المستويات علي المدى البعيد.

التنفيذ: وبعد الانتهاء من المراحل السابقة تبدأ المدرسة في تنفيذ كل ما خطط له من برامج، وتعمل علي التأكد من توافر كافة المصادر المادية والبشرية والإرشاد والدعم اللازمين للبرامج التعليمية، وكذلك العمل علي توفير مصادر تمويل إضافية تساعد علي تحقيق الأهداف المحددة والمرسومة من المدرسة.

المراجعة والرقابة والتقويم: وفي هذه المرحلة يتم مراجعة كافة جوانب أداء المدرسة للتأكد من أن المدرسة قد حققت الأهداف المحددة سواء أكانت أهداف خاصة أو عامة، وهنا يتم التقويم لكافة البرامج التعليمية والخطط الدراسية، والمعلمين، وأداء العمل ككل وذلك للتأكد من تطبيق الجودة الشاملة في أنظمة العمل بالمدرسة.

والفائدة التي تعود من هذه المرحلة أن تقوم المدرسة باتخاذ قرارات لتصحيح خطط سير العمل بها، وإعادة رسم للسياسات المستقبلية بها، والتخطيط للبرامج المستقبلية بها، والتطوير التنظيمي الفعال.

2- **الإدارة الذاتية علي مستوى فرق العمل المنسقة:**

ويشمل الأفراد المشاركين في أداء عمل واحد وكل منهم مسئول عن أداء عمل محدد من العمل الكلى داخل المدرسة لتحقيق الأهداف المحددة. وتحدد مراحل وعمليات الإدارة الذاتية علي مستوى فرق العمل كمجموعة في المراحل التالية:

التحليل البيئي: ويتضمن محاولة التكيف مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، واكتشاف الفرص واستغلالها وتجنب المعوقات أو تذليلها، والتي تؤثر علي العمل.

التخطيط علي ضوء فلسفة المدرسة وخططها الإنمائية: ويشمل عمليات التنسيق بين خطط العمل للفريق، وتعريف الأدوار والمسئوليات، وتطوير الجداول الزمنية الواقعية للأداء، والمشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات التي تتناسب مع متغيرات البيئة.

الاختيار والتنمية والتوجيه: ويشمل تطبيق أسلوب التناوب للقيادة والوظائف لتجانس فرق العمل، وتشجيع التعاون والسلوك المنسق، والتنمية المهنية المستدامة لتطوير الذات، والإلمام بأهم التطبيقات والأفكار المبتكرة، وفهم الأبعاد والحقائق المختلفة للمشكلات.

التنفيذ: ويتضمن عمليات استخدام الموارد والأدوات وتطويرها وتوزيع الأدوار وتحديد المسئوليات وحل المشكلات، ومساندة الفرق، وتنفيذ الأعمال والخطط التي تصعب علي فرق العمل الأخرى.

المراجعة والرقابة والتقويم: وتعني قيام الفريق بتصحيح أعماله بنفسه عن طريق المراجعة الذاتية بناء علي مقارنة النتائج بالأهداف المحددة وتقويم أداء المجموعة ككل، وإتباع أسلوب النقد الذاتي البناء للتقدم نحو أهداف محددة.

3- **الإدارة الذاتية علي المستوى الفردي:**

حيث أصبح الدور الأساسي للفرد العامل من شخص يعمل تحت الإشراف والرقابة إلى شخص حر التصرف والصلاحيات والسلطات الفنية والإدارية واتخاذ القرار وتحمل المسئوليات، فالعمل له قدر من السيطرة على وظيفته، وتحدد مراحل وعمليات الإدارة الذاتية علي المستوى الفردي ما يلي:

التحليل البيئي: ويتضمن عمليات التفكير في خصائص الشخصية والبيئة الخارجية، والتركيز علي نقاط القوة والضعف ذات التأثير علي عمل الفرد.

التخطيط وحشد الإمكانات: ويتضمن تطوير الأهداف الشخصية وخطط العمل في إطار المجموعة المدرسية، وتصميم البرامج التعليمية، وتأسيس علاقات وتنميتها مع الزملاء والطلاب وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي، والتخطيط والتنسيق مع الآخرين لدمج أهداف الفرد في أهداف المؤسسة التعليمية، وصهرها في قالب واحد.

التنمية والتوجيه: ويتضمن عمليات تنمية الكفاءة المهنية واكتشاف فرص التعلم وتطوير الذات، والمثابرة والتجديد، واستخدام أطر جديدة للتفكير والمراجعة، واتخاذ القرارات باستخدام التفكير الإبتكاري، وطرح البدائل المختلفة، والمقارنة واستخلاص النتائج.

التنفيذ: ويتضمن عمليات الاستخدام الفعال للموارد والتركيز علي الأداء الفردي في إطار فريق العمل والسير في إطار تقدمي.

المراجعة والتقويم: ويشمل وضع معايير للأداء الشخصي، وملاحظة النفس دورياً لضبط سير العمل الشخصي، والتقويم الذاتي للأداء الفردي.

وفي ضوء ما سبق يتضح لنا أن الإدارة الذاتية علي مستوى الفرد تؤكد علي أن الفرد هو حجر الزاوية في منظومة الإدارة الذاتية للمدرسة، حيث يعتمد نجاح تلك المنظومة علي مدى فهم واقتناع الفرد بأهداف وفلسفة الإدارة الذاتية أولاً وقدرته علي المساهمة بخبرته وكفاءته في نجاح تلك المنظومة ثانياً.

ويتطلب تنفيذ مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة بمدارسنا المساهمات التالية:

- اتجاه السلطات التربوية الوطنية إلى تحديث الإدارة المدرسية من خلال تأسيس العمل بالنظام التعليمي بمستوياته المختلفة على مبادئ تفويض السلطة والمشاركة في توزيع المسئولية، والمساءلة.
- تفعيل دور مجالس الأمناء و الآباء والمعلمين في الإدارة المدرسية.
- تنشيط دور الاتحادات التلاميذ أو الطلابية في مشاركة فعالة بالعمل المدرسي.
- تدريب المديرين والمعلمين على كيفية توسيع قاعدة المشاركة بالمجتمع المدرسي وتنمية مهارات التكيف مع الواقع المتغير، والقدرة على إحداث تغيير في العمليات والبني المدرسية، وكيفية إعداد الميزانية، وتنمية مهارات تمكن الأفراد من الاستجابة للتغييرات الطارئة.
- إعطاء المدارس العديد من الصلاحيات في التخطيط والتقويم وصنع القرار.
- مشاركة الآباء ورجال الأعمال إلى جانب الإداريين في التخطيط واتخاذ القرارات فيما يتعلق بأمور المدرسة من تمويل وتقويم وإعداد الميزانية.

مميزات الإدارة الذاتية للمدرسة:

تتمثل مميزات الإدارة الذاتية فيما يلي:

- أن المشاركة في صنع القرارات التربوية من كافة المعنيين بأمور التعليم داخل المدرسة يؤدى إلى شعور الناس بملكيتهم لهذه المدرسة وإظهار التعاون والقبول في تنفيذ هذه القرارات التربوية عن رضا تام.
- أن تمركز السلطة داخل المدرسة يؤدى إلى تشجيع الابتكار والإبداع والاستجابة لاحتياجات التلاميذ أو الطلاب في المدرسة.
- أن إعطاء السلطة الذاتية للمدرسة بحيث تدير شئونها وأموالها يؤدى إلى تطبيق مبدأ المحاسبية التعليمية للحكم على جودة وأداء المدرسة.
- أن الإدارة المتمركزة حول موقع المدرسة تجعل هناك ثقة من الآباء بالنسبة للممارسات التربوية التي تتم داخل المدرسة ويكون التركيز الأكبر للمدرسة هو تنظيم البرامج المفيدة للطلاب وتلبية ميولهم ورغباتهم التعليمية.
- أن الإدارة المتمركزة حول موقع المدرسة تؤدى إلى إدارة المدرسة نفسها بنفسها بدون وجود قيود خارجية مما يؤدى إلى شعور المعلمين وكافة العاملين بداخل هذه المدرسة بأن لهم قيمة كبيرة إذ أن قيمتهم أصبحت مرتبطة بسماع أصواتهم وأن أصواتهم محسوبة ولها شأن في تطوير العملية التعليمية.
- أن وجود سيطرة من المدرسة على الإدارة وتحديد السياسات واختيار المعلمين وكافة العاملين وتحقيق الأهداف يؤدى إلى جودة وفاعلية هذه المدرسة.

وأيضاً من مميزات مدخل الإدارة الذاتية في المدرسة:

- رضا التلاميذ أو الطلاب عن الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة لهم.

- الحد من البيروقراطية على مستوى المدرسة وتشجيع المعلمين وكافة العاملين والتزامهم وتعزيز الخبرة المهنية.
- تحسين أداء كل من المعلمين وكافة العاملين، والمديرين، والتلاميذ أو الطلاب في المدرسة.
- زيادة تنوع المناهج المدرسية المستخدمة.
- زيادة الوعي المجتمعي بالأنشطة المدرسية.
- تحسين مخرجات المدرسة الذين يجيدون التعامل مع متطلبات العصر الحديث.

متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية للمدرسة:

تتمثل متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية فيما يلي:

- قناعة متخذ القرار الأول في الإدارة التعليمية علي المستوى القومي بجدوى هذا الاتجاه ومدى فعاليته، بل لابد أن يمثل هذا الاتجاه قضيته الكبرى التي يحشد لها الدعم الحكومي والجماهيري ويوجد لها الأنصار الذين يتبنون هذا التوجه أكثر منه ويشعرون بالانتماء له أكثر من أي توجه آخر.
- إيجاد إستراتيجية شاملة كل من يسهم في نجاح أو فشل تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، وتزوده بالمهارات اللازمة لذلك لضمان الالتزام والأداء الأفضل.
- مجموعة من الأنظمة الخاصة التي تعطى الصلاحيات المطلقة لمدير المدرسة في اتخاذ القرار والتعاقد مع المعلمين ويكون تحت غطاء نظامي واضح.
- توفير ميزانية مالية كافية تتحكم فيها المدرسة بشكل مطلق ووفقاً لنظام خاص بالمدرسة تعتمد عليه في الصرف.

- وجود إستراتيجية تنفيذية واضحة المعالم مبنية على خطة إستراتيجية محكمة لها رؤيتها ورسالتها وأهدافها وبرامجها المختلفة ولها نظام متابعة دقيق تساعد في تصحيح اتجاه تطبيق هذه التجربة وتجنب تضخم الأخطاء.
- وجود إستراتيجية إعلامية شاملة تغطى جميع أفراد المجتمع بما فيهم التلاميذ أو الطلاب وأولياء الأمور والمسئولين تعمل على إقناعهم بأهمية المشاركة في هذا التوجه وضرورة إقناعهم به وبجدواه وفائدته.

بعض الخبرات والتجارب الدولية في مجال تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة:

يشهد العصر الحالي تغيرات متلاحقة وتطورات ملحوظة في مجالات مختلفة، ولم يكن مجال التعليم بعيداً عنها، ولهذا اتجهت دول العالم المختلفة لعمل الاستعدادات والإصلاحات في مجال نظم التعليم وإدارته لمسايرة تلك التغيرات، وأصبح لزاماً علي حكومات الدول تبني آليات الإصلاح الإداري والتعليمي في جميع المستويات، ومن بين هذه الآليات والإصلاحات التي شهدها العالم مع نهاية الألفية الثانية وبداية الألفية الثالثة التوجه نحو اللامركزية في إدارة التعليم وصنع القرارات التعليمية ودعم المشاركة المجتمعية في رسم وإدارة السياسة التعليمية علي مستوى المجتمع المحلي وإعلاء نظم المساءلة أو المحاسبية.

إذ ترتبط إدارة التعليم في أي مجتمع بالنظام السياسي والاقتصادي ونظام الإدارة العامة في هذا المجتمع، كما تعكس الإدارة التعليمية في المجتمع والإستراتيجية والأيديولوجية لهذا المجتمع، ولهذا تنقسم الدول وفقاً لذلك إما دول تدين بالنمط المركزي في إدارة التعليم، يتم من خلالها السيطرة من قبل الدولة علي كافة شئون التعليم، ولا تسمح بتخويل سلطات واسعة للإدارات التعليمية في مستوياتها الدنيا إلا في أضيق الحدود الأمر الذي يترتب عليه تضييق فرص المشاركة المجتمعية. أما الدول التي تدين بالنمط اللامركزي في إدارة التعليم فهي الدول التي تسعى إلي مزيد من الديمقراطية في إدارة

التعليم وتسمح بتخويل وتفويض السلطات والصلاحيات للمستويات التعليمية المحلية والمدرسية، وتتسع معها فرص ومساحة المشاركة المجتمعية في صنع القرارات التعليمية ورسم السياسة التعليمية وإدارتها، ولهذا تقوم الدول بتكييف نظامها التعليمي تبعاً لمصالحها وأهدافها، وتحقيقاً لذلك فإنها تتخير نمط الإدارة الذي يتفق مع فلسفتها، وتتخير نمط المؤسسات التعليمية الذي يتفق مع مذهبها السياسي.

وقد ظهرت اللامركزية وتفويض السلطة إلي المدرسة كاتجاه عالمي في أواخر الثمانيات من أجل تحسين نتائج ومخرجات العملية التعليمية وزيادة فعالية أنظمة التعليم، ومعظم الباحثين والمحللين السياسيين يعتقدون أن المدارس تحتاج إلي تغييرات مؤثرة لكي تواجه وتتكيف مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، ومن ثم أصبح مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة موضع اهتمام معظم الدول في العالم مثل الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأستراليا كمبادرة سياسية لإصلاح الإدارة المدرسية. وسوف نستعرض هذه الخبرات على النحو التالي:

1- الإدارة الذاتية في الولايات المتحدة الأمريكية :

من أهم الاتجاهات المعاصرة في مجال إدارة المدرسة الاتجاه نحو تطبيق اللامركزية في الإدارة، وتعد الولايات المتحدة الأمريكية من أهم الدول التي تأخذ بهذا الاتجاه، فالتمسك الأمريكي في إدارة التربية يقوم علي أساس اللامركزية المتطرفة ، التي تصل إلي حد سلبية الدول فيما يتصل بمسائل التربية وذلك منذ التعديل العاشر للدستور سنة 1791م حيث انتقل الإشراف علي شئون المدارس وشئون التربية بوصفه سلطة من السلطات غير المنصوص عليها إلي الشعب في كل من هذه الولايات.

ولقد تبنت معظم الولايات المتحدة الأمريكية منذ فترة الستينيات – أسلوب الإدارة المتمركزة حول المدرسة ***School Based Management*** كإستراتيجية لمنح المدارس مزيد من الاستقلالية والحرية في إدارة شئونها وتبنت

كل ولاية صيغ مختلفة لمنح مؤسسات تربوية الصلاحيات والسلطات اللازمة لذلك، بما يتلاءم مع ظروفها وإمكاناتها، وبحلول عام 1990م، تم تحرير المدارس من الكثير من القواعد المفروضة عليها مركزيا، والتي تحد من قدرتها علي توفير الخدمات التعليمية التي يحتاجها المستفيدون، ويقدر أنه بين عام1986م،1990م تم تطبيق أحد صيغ الإدارة المتمركزة حول المدرسة في ثلثي الوحدات بالولايات الأمريكية.

وتتطلب الإدارة الذاتية للمدرسة حدوث تغيرات في الأدوار، فالمدرسة تقرر ما الذي يجب عمله، وتقوم مكاتب التعليم بمساعدتها علي تحقيقه ولا تفرض عليها ما يجب أن تفعله، وهذا يوضح أن أدوار مدير المدرسة والمعلمين داخل المدرسة قد تغيرت، فقد أصبح صنع القرارات المدرسية نشاطا تشاركي بين أعضاء مجتمع المدرسة، وذلك بتمكين المعلمين والآباء وأفراد المجتمع المحلي من صنع القرارات المدرسية والتي كانت مقصورة في ظل الإدارة التقليدية علي سلطة مدير المدرسة.

وتشتق فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية من فلسفة المجتمع الأمريكي التي تؤمن بالديمقراطية والشراكة المجتمعية، والإيمان المطلق بدور الآباء والأمهات في تعليم أبنائهم وتفعيل دور المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم مثل مديري المدارس والمعلمين وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي والتلاميذ والطلاب أحياناً، في تحسين جودة الخدمات التعليمية والارتقاء بأداء المعلمين ورفع كفاءة التدريس، ورفع مستوى أداء الطلاب وضمان جودة المخرجات التعليمية، ومنح المدرسة السلطة الكاملة في إدارة نفسها إدارة ذاتية ومزيداً من الرقابة الذاتية علي أداء المدرسة والمعلمين وتقييم أداء وتحصيل التلاميذ أو الطلاب.

وقد تزايدت المطالبة بتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية كإستراتيجية للإصلاح التعليمي عام 1993م، إلي أن أصبح هناك أكثر

من 44 ولاية أمريكية تمارس شكلا من أشكال الإدارة الذاتية للمدرسة وتفعيل وزيادة الممارسات الديمقراطية في صنع واتخاذ القرارات التعليمية علي مستوى المدرسة.

ومع بداية عام 1994م انتشرت في الولايات المتحدة الأمريكية فكرة مدارس المستقبل لمساعدة جميع المدارس للانتقال إلي تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، وعززت أدوار مديري المدارس وتم توسيع صلاحياتهم.

ومع بداية عام 1995م وضعت ولاية نيوجرسي إطاراً لوصف عناصر الإدارة الذاتية للمدرسة، والذي أكد علي ما يلي:

- أن أصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم هم المسئولون عن صنع واتخاذ القرارات التعليمية في المدارس.
- تم تحديد اللوائح التي تحكم عملية صنع واتخاذ القرارات التربوية المحلية، وكيفية تطبيق دعم نظام المساءلة (المحاسبية) التعليمية في المدارس.
- تفعيل دور أولياء الأمور والمعلمين والطلاب وأعضاء المجتمع المحلي ومديري المدارس في إدارة المدرسة ذاتياً ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات التربوية والمالية بالمدرسة.

وفي عام 1998م بدأت الإصلاحات التعليمية في ولاية نيوجرسي تبلغ ذروتها عندما دعت المحكمة العليا في الولاية إلي تنفيذ الإصلاحات من خلال تشكيل فرق إدارة المدرسة ***School Management Teams*** بهدف ضمان مشاركة أولياء الأمور والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي والموظفين العاملين بالمدرسة ومديري المدارس في صنع واتخاذ القرارات التربوية علي مستوى المدرسة وتطوير ثقافة المساءلة والتعاون والالتزام.

ومع بداية 1999م أصدر الكونجرس الأمريكي قانون إصلاح المدرسة الشاملة الذي أكد علي استقلال المدارس ذاتياً ومحلياً، وعلي أثر هذه الإصلاحات

تزايدت شعبية الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية، لنجاحها في تفعيل الكفاءة والفاعلية المدرسية كإستراتيجية من إستراتيجيات الإصلاح التعليمي، والتي تسهم بشكل مباشر في تمكين الآباء والأمهات وأعضاء المجتمع المحلي والمعلمين ومديري المدارس من المشاركة الفعالة في إدارة المدارس وتحديد احتياجاتها وأولوياتها وتخصيص ميزانياتها وتطوير مناهجها، وصنع واتخاذ القرارات التربوية والمالية من خلال المشاركة المجتمعية المحلية، بهدف زيادة وتحسين فعالية المدارس ورفع مستوى أداء المعلمين ومواكبة التطور والمنافسة في السوق العالمية.

وفي ضوء ذلك تتحدد أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية علي النحو التالي:

- نقل المسئولية والسلطة لمديري المدارس والمعلمين، وتعزيز سلطة أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في تحقيق اللامركزية في صنع واتخاذ القرارات التعليمية علي مستوى المدارس المحلية.
- إتاحة الفرصة للسلطات المحلية والمدارس للحكم الذاتي (الاستقلال الذاتي) لتحديد محتوى مناهجها وتخصيص وإدارة مواردها والارتقاء بمستوى أداء التلاميذ والطلاب في الاختبارات الدولية.
- إتاحة الفرصة لأعضاء المجتمع المحلي للمشاركة في تحسين الخدمات التعليمية وصنع القرارات التعليمية وإدارة المدارس.
- دعم تطبيق مدخل المساءلة (المحاسبية) التعليمية لقياس أداء المدارس من خلال المراقبة الشعبية (المجتمعية).
- السماح للمزيد من التنوع في البرامج التعليمية والخدمات وتمكين المدارس من تحسين الأداء علي نحو أفضل بمشاركة الطلاب وأولياء الأمور علي نحو أفضل.

- منح المدارس الحرية في تحديد ميزانياتها وتحديد أوجه الإنفاق والصرف والتحول إلي جودة المدرسة.
- خلق المزيد من الشراكات الفعالة بين المديرين وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي ورجال الأعمال.
- تفعيل عملية التفويض الإداري علي مستوى المدرسة الذي يسمح بإيجاد فرص كافية للابتكار والتجديد في العمل الإداري من خلال المشاركة الجماعية وديمقراطية الأداء الإداري.
- تحسين جودة أداء التدريس والتعليم في المدرسة لضمان جودة المخرجات التعليمية في المدرسة.
- الارتقاء بجودة العملية التعليمية في المدارس من خلال تحديد الاحتياجات المهنية للمعلمين والمديرين وتنميتهم مهنياً، والارتقاء بمستوى أداء المعلمين والطلاب، وإعطاء قدر من الحرية للمديرين.
- إدارة الموارد علي مستوى المدرسة وليس علي المستوى المركزي، والعمل علي استخدام تلك الموارد بصورة أكثر كفاءة، والرقابة علي الميزانية التي تعد من صميم قلب عمل الإدارة الذاتية للمدرسة، واتخاذ القرارات المتعلقة بالميزانية علي مستوى المدرسة.
- زيادة استقلال المدارس وإدارتها ذاتياً، وإعادة هيكلة الإدارة المدرسية.

ويضطلع مدير المدرسة بدور قيادي في إدارة التعليم وتنظيمه على مستوى المدرسة، فهو المسئول الأول أمام مجلس التعليم المحلى ومراقب التعليم التابع له عن مستوى التعليم وتطوير المناهج والأنشطة المدرسية، والنواحي المالية وغيرها.

إن أفضل مديري المدارس لا يقومون بالقيادة المدرسية بمفردهم، فبدون تشجيع مديري المدارس للمعلمين على المشاركة في عمليات القيادة المدرسية ودعمهم، فإن

القيادة التعاونية سوف تنتهي. ومن النادر أن نجد مدرسة فعالة بدون أن يكون الشخص القائم بعمل مدير المدرسة كفئاً وفعالاً.

وتتحدد اختصاصات مدير المدرسة في المهام التالية:

- اتخاذ القرارات ونشر القوانين والتنظيمات التي تتماشى مع التشريع، ومع سياسة هيئة الإدارة المدرسية، ومع السلطة المخولة له من جانب إدارة المدرسة.
- يعتبر مدير المدرسة المسئول الأول داخل المدرسة، حيث يعمل ضمن الإطار العام للسياسة التعليمية المعدة بواسطة مجلس التعليم والمراقبة بالولاية، كما أنه يلعب دوراً هاماً في العملية الإرشادية، وبما أنه قائد إشرافي في مدرسته فإنه يتعين عليه تقديم النصح والإرشاد لجميع العاملين بالمدرسة، وتشجيعهم وغرس روح القيادة في نفوسهم.
- يجب على مدير المدرسة أن يكون على دراية واسعة بالمجتمع المحيط بالمدرسة، وبالنظام التعليمي داخل مدرسته، وكذلك عدد الطلاب، وقدرات المعلمين.
- دراسة التقارير الدراسية ونتائج الامتحانات، ومتابعة المراحل اللازمة للنشاطات التعليمية، ومناقشة الأفكار الجديدة وأن يعمل كحافز لهذه المناقشات.
- تحمل مسئولية تعيين المعلمين داخل المدرسة، ووضع المعايير الخاصة بالإبقاء عليهم بالإضافة إلى تقديم يد العون والإرشاد لهم.
- حضور تجمعات الفصول وورش العمل، وتشجيع المشاركة في حضور هذه المحاضرات، والسماع إلى آراء المعلمين بخصوص الأفكار الجديدة.
- تدعيم تعلم الطلاب ونموهم الأكاديمي والشخصي.

- تدعيم التنمية المهنية لكل العاملين بالمدرسة بما يحقق أقصى استفادة من قدراتهم ومهاراتهم المختلفة.
- توثيق صلة المدرسة بالمجتمع المحلى وبأولياء أمور الطلاب من خلال عقد الندوات والمقابلات المباشرة معهم.
- تحديد الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها تحديداً دقيقاً وبصورة إجرائية قابلة للقياس في إطار الأهداف العامة التي تسعى السلطات التعليمية في الولايات إلى تحقيقها.
- توفير الأجهزة والمعدات المدرسية،وصيانة المبنى المدرسي، والمحافظة عليه بالتعاون مع العاملين بالمدرسة، مع إخطار المختصين والفنيين بأية مشكلات تتعلق بأمن المبنى المدرسي وسلامته فور حدوثها للقيام بمهامهم في هذا الشأن.
- قيادة فريق العمل داخل المدرسة ككل، عمل أساسي للمدير قائم على التعاون المشترك، وإشراك المعلمين وأولياء الأمور والطلاب في اتخاذ القرارات.
- متابعة سير المناهج الدراسية بالمدرسة ومدى تقدم تحصيل الطلاب.
- تقييم المعلمين.

وتعتبر المجالس المدرسية سمة وجزءاً لا يتجزأ من نظام التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية، منذ ما يقرب من 100 عام، إذ تعد المجالس المدرسية هي الهيئات الديمقراطية القادرة علي تمثيل المواطنين في صنع واتخاذ القرارات التربوية علي المستوى المدرسي والمحلي.

فالمجالس المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية هيئة منتخبة ديمقراطيا، تهدف إلي تمثيل مصالح المجتمع فيما يتعلق بقضايا وشئون التعليم، ومجلس المدرسة هو رمز

السيطرة المحلية علي التعليم العام من خلال توفير منتدى للوصول لمناقشة قضايا التعليم التي تؤثر علي المجتمعات المحلية.

وتلعب المجالس المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية دوراً مهماً في تنفيذ الإصلاحات التعليمية المرتبطة بضمان جودة الخدمات التعليمية المرتبطة بضمان جودة الخدمات التعليمية في مدارس التعليم العام علي المستوى المحلي، وإتاحة فرص المشاركة المجتمعية في صنع واتخاذ القرارات التربوية والمالية علي المستوى المدرسي، بمشاركة أعضاء المجتمع المحلي وأولياء الأمور والمعلمين ومديري المدارس والطلاب في بعض الأحيان.

وقد أسندت للمجالس المدرسية المحلية في غالبية الولايات الأمريكية مسئولية إنشاء وتأسيس البنية الأساسية لنظام المدارس العامة، وتطوير المناهج الدراسية، وتلبية الاحتياجات المحلية في المدارس العامة، واعتماد الميزانية السنوية، وخلق المناخ الذي يعزز التفوق التعليمي ودعم الرقابة المجتمعية علي الأداء المدرسي والتعليمي بالمدارس، وضمان تطبيق نظام المساءلة التعليمية لضمان جودة الأداء والمخرجات التعليمية، وتوفير القيادة الإدارية والتربوية الناجحة، ووضع الخطط الإستراتيجية لتحقيق الأهداف التعليمية.

وأصبحت المجالس المدرسية هيئة منتخبة ديمقراطيا، إذ يتم انتخاب معظم أعضاء مجلس إدارة المدرسة المحلية، وفي حالات أخرى يتم تعيين البعض الآخر. ومعظم الولايات تفضل انتخاب أعضاء مجلس إدارة المدرسة، حيث يقوم المواطنون بانتخاب أكثر من 94% من أعضاء المجالس المدرسية، وبذلك تضمن عملية انتخاب أعضاء المجالس المدرسية أن يكون أعضاء المجتمع المحلي صوت مباشر في اختيار هيئة النظام المدرسي وانتخاب أعضاء مجلس إدارة المدرسة من أجل منح المجالس المدرسية قدر أكبر من الاستقلال وحرية التصرف من أجل مصلحة النظام المدرسي.

أما عملية تعيين بعض المدارس لأعضاء مجالسها فيرجع إلي توفير فرصة لمزيد من الانتقائية وضمان استقرار مجلس إدارة المدرسة واستمرار الخدمة.

ويختلف عدد أعضاء مجلس المدرسة من ولاية لأخرى، فمثلاً في ولاية كنتاكي الأمريكية ***Kentucky State*** يتكون مجلس إدارة المدرسة في المدارس ذاتية الإدارة من:

- مدير المدرسة ***The Principal*** .
- ثلاثة معلمين ***Three Teachers*** .
- أثنين من الآباء ***Two Parents*** .

وفي مدينة شيكاغو الأمريكية ***Chicago City*** وتقع في ولاية إلينوي وهي ثالث أكبر مدينة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد مدينة نيويورك ولوس أنجلوس تتكون المجالس المدرسية في المدارس التي تتبع مدخل إدارة الذاتية للمدرسة، من:

- مدير المدرسة ***The Principal*** .
- أثنين من المعلمين ***Two Teachers*** .
- أثنين من ممثلي المجتمع المحلي ***Two Community Representatives*** .
- ستة من الآباء ***Six Parents*** .

أما في ولاية لوس أنجلوس الأمريكية ***Los Angeles State*** فيتكون مجلس إدارة المدرسة من:

- مدير المدرسة ***The Principal*** .
- بعض المعلمين ***Some Teachers*** .
- أثنين من ممثلي المجتمع المحلي ***Community Membership*** .
- أعضاء من غير المعلمين ***A Non - Teaching Staff*** .

- أحد الطلاب كعضو في حالة المدارس الثانوية ***A Student*** .

أما في ولاية إيلينوي الأمريكية ***Illinois State*** فيتكون مجلس المدرسة علي النحو التالي:

- مدير المدرسة ***The Principal*** .
- أثنين من المعلمين ***Two Teachers*** .
- أثنين من ممثلي المجتمع المحلي ***Two Community Residents*** .
- ستة من الآباء ***Six Parents*** .
- ممثل للطلاب في المدارس الثانوية ***A Student Representative***

وتتحدد مسئوليات وأدوار المجالس المدرسية في المدارس ذاتية الإدارة في التالي:

- تحديد رؤية ورسالة المدرسة وآليات تحقيق الأهداف.
- تلبية الاحتياجات التعليمية للطلاب، ومتابعة تقييم الطلاب وأدائهم التعليمي.
- دعم فرص المشاركة المجتمعية بإشراك أعضاء المجتمع المحلي في قضايا التعليم العام.
- تقييم أداء مدير المدرسة وتجديد عقده لمدة عام دراسي آخر، إذا ما ثبت ارتفاع مستوى أدائه الإداري.
- تطبيق معايير الإصلاح من خلال التعاون مع الخبراء وتطوير الآليات.
- توفير المناخ المناسب للتعليم وتشكيل العلاقات التعاونية بين أعضاء فريق المدرسة وتحسين الأداء من خلال الأهداف طويلة المدى.
- الموافقة علي ميزانية المدرسة، وذلك بالتشاور مع لجنة التنمية المهنية للأفراد، واتخاذ القرارات المتعلقة بالميزانية، ورصد تنفيذ الميزانية من قبل مدير المدرسة.

- الموافقة علي خطة تحسين المدرسة التي أعدها مدير المدرسة بالتشاور مع أصحاب المصلحة ذوي الصلة.
- تفعيل مشاركة أولياء الأمور في المدارس العامة وتمكين الطلاب من المشاركة الفعالة ومشاركة أعضاء المجتمع المحلي في صنع واتخاذ القرارات التربوية ومراقبة الأداء المدرسي.
- العمل المستمر من أجل تحسين فعالية المدرسة في ضوء تحقيق معايير الجودة والأداء.
- دعم وتطبيق نظام المساءلة (المحاسبية) التعليمية، وتحديد مؤشرات المساءلة التي تخلق حوافز أكثر فعالية من خلال معالجة أوجه القصور في مقاييس المساءلة.
- مراقبة عمليات تقييم أداء وتحصيل الطلاب ومراقبة أداء المعلمين.
- تقديم الدعم والمساعدة التقنية لتعزيز وتحسين الخدمات التعليمية.
- التخطيط لجميع مكونات العملية التعليمية في المدرسة.
- تحقيق جودة الأداء الأكاديمي بالمدارس بتوفير الموارد اللازمة للمدرسة.
- دعم برامج التنمية المهنية للمعلمين من خلال تفعيل برامج التدريب المهني بصفة دورية.
- العمل في ضوء المجالات الثمانية الرئيسية التالية: الرؤية، المعايير، التقييم، المساءلة، المواءمة والتوافق، المناخ - العلاقات التعاونية، التحسين المستمر.

وفي ضوء ما سبق يمكن استعراض مسئوليات المجالس المدرسية بالولايات المتحدة الأمريكية في المحاور الرئيسية التالية:

- **صنع السياسة التعليمية:** ***Educational Policy Making***

من أهم مسئوليات مجلس المدرسة وضع السياسة التعليمية العامة للمدرسة ورسم إستراتيجية عمل المدرسة، الموافقة علي الميزانية المحلية للمدرسة. تحديد ووضع الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى للمدرسة، تحديد مؤشرات الأداء للعمل المدرسي، وتحديد الأهداف التعليمية، تحديد نظم تقييم أداء التلاميذ والطلاب، الموافقة علي خطط المناهج والمعايير لتحصيل الطلاب، تحديد الأهداف الإستراتيجية، المشاركة في صياغة رؤية مشتركة للمدرسة، مقارنة النتائج الحالية بالنتائج المرجوة، وضع الخطط الإستراتيجية لتحقيق الأهداف الرئيسية.

- **الإدارة:** ***Administration***

من أهم مسئوليات مجلس المدرسة، إدارة المدرسة خلال المشاركة في إدارة النظام المدرسي ودعم المساءلة العامة، وتوفير الرقابة واعتماد المعايير وتقييم التقدم الذي تم إنجازه نحو تحقيق الأهداف الرئيسية، ووضع السياسات لتعزيز التقدم الأكاديمي للطلاب، وتقييم الأداء المدرسي والتصديق علي الاتفاقيات الفردية والجماعية لدعم تحسين فعالية المدرسة.

- **القيادة:** ***LeaderShip***

يلعب مجلس المدرسة المحلي دوراً مهماً وحيوياً في توفير القيادة للمدرسة، وهي بمثابة موقع لمساهمة المواطنين في التعليم العام، وضمان مشاركة ومساهمة أعضاء المجتمع المحلي في تلبية الاحتياجات التعليمية.

- **صنع القرار:** ***Decision - Making***

نظراً لتنوع اعتبارات السياسة العامة لمجالس المدارس فإن عملية صنع القرار في المجالس المدرسية تختلف تبعاً للمسائل التي تتناولها والأطراف المعنية والمصالح التنظيمية والإجراءات التنفيذية، والقيم الشخصية لصناع القرار، والمجالس المدرسية هي منظمات سياسية تتكون من الأعضاء المنتخبين وتهدف لضمان المشاركة في صنع

واتخاذ القرار، ولهذا تعقد اجتماعات المجالس المدرسية بشكل مفتوح لدعم المشـاركة المجتمعية في صنع واتخاذ القرارات التربوية والمالية بالمدارس ذاتية الإدارة.

وتعد روابط الآباء والمعلمين من أهم الهيئات التي تعـين المدرسـة عـلى تحقيـق أهدافها، لذا نجد ناظر المدرسة يستعين بنفوذه ووقته وبراعته بمساعدة هذه المجالس حتى تؤدى وظيفتها على الوجه الأكمـل، وتقـوم مجـالس الآبـاء والمعلمـين بالوظـائف والمهام التالية:

- العمل على زيادة فهم الناس لحاجات المدرسة.
- العمل على شـحذ الضـمير العـام، وتشـجيعه عـلى دفـع الأمـوال اللازمـة للمدارس.
- إتاحة الفرصة للآباء لكي يكونوا طرفـاً في السياسـة التـي تضـعها المدرسـة لتنمية العلاقات العامة، بالإضافة إلى وقـوف أوليـاء الأمـور عـلى مسـتوى تحصيل أبنائهم.
- تقييم البرنامج الدراسي، والتأكد من أنه يتناسب مع احتياجات التلاميذ.
- تقييم المباني المدرسية لتقرير مدى صلاحيتها للعملية التعليمية.
- دراسة ألوان النشاط المدرسي الترفيهي والاجتماعـي الـذي تهيئـه المدرسـة والبيئة المحلية للتلاميذ.
- دراسة أساليب تدريب التلاميذ على المواطنة، وإكسابهم العادات النافعـة في المجتمع.

كما يوجد في غالبية المدارس الثانويـة مجـالس للطـلاب ***Student Council***، وتقـوم هذه المجالس بتقديم خدمات تعود على الطلاب بـالنفع، بالإضـافة إلى إتاحـة الفرصـة للطلاب في تسيير المدرسة، إلا أن هذه المشاركة تختلف في مـداها تبعـاً للسياسـة التـي يتبعها الناظر وأعضاء هيئة التدريس بالمدرسة.

وتختلف أسماء هذه المجالس مـن مدرسـة إلى أخـرى مثـل: مجلـس الطـلاب أو الرابطة التعاونية للطلاب، أو برلمان الطلاب، أو الحكـم الـذاتي للطـلاب. وبـالرغم مـن اختلافها في الأسماء إلا أن الفكرة القائمة وراء تنظيمها تكاد تكون واحدة، وهـى إتاحـة الفرصة للتلاميذ للاشتراك في إدارة شئون المدرسة.

وتقوم مجالس الطلاب بالأدوار التالية:

- تدريب الطلاب على المواطنة السليمة.
- تنمية العلاقات الطيبة مـع أعضـاء هيئـة التـدريس والمـوظفين الإداريـين والمجتمع المحلى.
- إدارة الأنشطة المدرسية وتوجيهها داخل المدرسة وخارجها.
- دراسة مشكلات الطلاب والتعبير عنها، وتحقيق الصالح العام للمدرسة.
- تنظيم حركة الطلاب في قاعات المدرسة.
- دراسة اقتراحات الطلاب عن سير العمل في المدرسة وإبلاغها للمسئولين.
- قيام الطلاب بنشاط ترعاه المدرسة بأقل قدر ممكن من إشرافهـا وتوجيـه أعضاء هيئة التدريس بها.

وفي ضوء ما سبق يتضح قيام السـلطات التعليميـة الأعـلى في إعطـاء صـلاحيات كبيرة للإدارة المدرسية في الولايات المتحـدة الأمريكيـة، والتـي تـفسر مشـاركة كـل مـن مديري المدارس والمعلمين وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي من مـواطني المنطقـة المدرسية وممثل عن الطلاب (في المدارس الثانوية) في صنع واتخـاذ القـرارات التربويـة والمالية التي تصدر من خلال مجلس إدارة المدرسة، كما أن المجتمع الأمريكي يقوم على تعدد الاهتمامات والأدوار لكل من أولياء الأمور والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي مـن مواطني المنطقة المدرسية والطلاب.

2- الإدارة الذاتية في كندا:

تعتبر المدرسة أساس العملية التربوية، والعنصر الفعال في تنفيذ وتطبيق سياسات وتعليمات الوزارة والمجلس المحلي للتعليم، ومسئولة عن التخطيط الفعال للبرامج المدرسية التي تمكن الطلاب من تحقيق مستويات مقبولة من الإنجاز والتحصيل الدراسي، فالمدرسة هي أهم مستوي من مستويات الإدارة التعليمية في أي دولة لقربها من الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، واتصالها المباشر بهم، ومعرفتها لظروف واحتياجات كل من المجتمع المحلي والطلاب، ومن ثم تستطيع تحقيق آمال وتطلعات كل منهم من خلال التخطيط الفعال والاستراتيجي للعملية التعليمية وتشجيع وتحفيز كل من أعضاء المجتمع المحلى وأولياء أمور الطلاب على المشاركة وبفعالية في عملية التخطيط لمساعدة المدرسة وإداراتها في تحقيق أهداف التعليم ورفع مستوى الخدمات التعليمية المقدمة.

وتعد كندا من الدول التي تتمتع بنظام تعليمي فريد من حيث تطبيق اللامركزية التعليمية، حيث أكد الدستور الكندي علي أن التعليم يقع علي مسئولية الولاية في ظل المجلس التشريعي للولاية الذي يتم اختيار أعضائه من خلال الانتخاب الحر من الشعب والذي يمار أعمال الرقابة علي التعليم بالولاية، وذلك من خلال المجالس المدرسية المحلية.

وقد أعطت الحكومة الكندية للمجتمع المحلي والرقابة المجتمعية والمدارس مزيداً من السلطات للمجالس المدرسية المحلية في إدارة التعليم منذ الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين، ففي عام 1960م شهدت كندا تحولاً كبيراً في السلطة وإعادة السيطرة المحلية علي التعليم وضمان أن يكون لأولياء الأمور وأصحاب المصالح التعليمية صوتاً رسمياً من خلال التشريعات، ففي عقد الستينيات وضعت المدارس العامة بكندا خططاً لإعادة البناء الاجتماعي والمساواة في التعليم.

الأمر الذي ساعد علي وجود روابط بين البيت والمدرسة والجمعيات، كما شهدت كندا تحولاً كبيراً بداية من عقد السبعينيات والثمانينيات للأخذ بمدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في المدارس العامة، وعرف هذا المدخل في ذلك الوقت بمدخل صنع

القرار من موقع المدرسة ***School Site Decision Making*** ، وقد انتشر هذا المدخل انتشاراً واسعاً لجعل المدرسة موقعاً لصنع القرار، وقد بدأ تطبيق هذا المدخل بكندا في منتصف السبعينيات، حيث تم اتخاذ الخطوات الأولى في سبعة مدارس تجريبية أدت إلي اعتماد منظومة واسعة كمدخل شامل للإدارة الذاتية في العام الدراسي 1980م/1981م، وأصبحت الإدارة الذاتية للمدرسة طابعاً مؤسسياً ناجحاً.

وفي عام 1995م أعلنت الحكومة الكندية عن أسس التميز لتطوير المناهج الدراسية، ولهذا قامت ولاية مانيتوبا ***Manitoba State*** إحدى ولايات كندا مع الولايات الكندية الأخرى بتطبيق برنامج واسع النطاق، وبنشر مفاهيم المدرسة الفعالة من خلال تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في كافة المدارس الكندية، وقبلت ولاية مانيتوبا مبادرة الإصلاح وبدأت في تنفيذها للتكيف الإستراتيجي للمعرفة والتطبيق وأفضل الممارسات وتعزيز تطبيق نظام المساءلة ورفع المعايير والتنمية المهنية للمعلمين من خلال التدريب والتنمية المهنية أثناء الخدمة، واشتراط قيام كل مدرسة بالقيام بوضع خطة تطوير المدارس وإشراك أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في صنع واتخاذ القرارات التعليمية والمالية.

والمدرسة الفعالة تشترك في مجموعة من الخصائص التي تساعد في توفير بيئة تعليمية تهدف إلي تحسين مستوي إنجاز الطالب، وتضع أهداف واضحة لتحسين بيئة المدرسة وأداء كل من الرؤساء والمعلمين والمجالس المدرسية والآباء والطلاب ولذلك فإن المدارس في كندا تحرص علي وجود عدة خصائص أهمها:

- وضع رؤية ورسالة واضحة للمدرسة.
- توفير بيئة تعليمية آمنة ومنظمة.
- تحقيق مناخ مدرسي فعال يحقق آمال وتطلعات الطلاب وأولياء الأمور.
- التركيز على المستويات العليا من إنجاز الطالب والتأكيد على الأنشطة التعليمية الفعالة.

- وجود مدير مدرسة كفء يقود العملية التعليمية في المدرسة بجودة وفعالية عالية.
- المراقبة والمحاسبة لمديري ومسئولي المدارس وتقييم أداء الطلاب وإنجازهم للأهداف التعليمية.
- إقامة علاقات قوية ومثمرة بين المدرسة والمجتمع المحلي والأسرة.

يقوم المجلس المحلى للتعليم بتعيين مدير لكل مدرسة قادر علي التخطيط وقيادة المدرسة للتحسين والتطوير، ويضع الاستراتيجيات الفعالة ويراقب نجاح المدرسة في تحقيق الأهداف التعليمية الموضوعة، كما يقوم بإجراء ما يلي:

- التأكيد علي التنمية المهنية والتدريب وتوفير الفرص المناسبة للتدريب الفعال لأعضاء مجلس إدارة المدرسة والموظفين والمعلمين لتحسين أداء المدرسة والوصول إلي النتائج المرجوة.
- إدارة ميزانية المدرسة، وضمان أن هذه الميزانية قادرة على دعم أهداف الخطة المدرسية لتحسين أداء المدرسة ورفع جودة المخرجات التعليمية.
- الإشراف على التعليم والأنشطة التعليمية في المدرسة.
- تقييم أداء المعلمين والاحتياط بسجلات الطلاب ووضع اللائحة المنظمة لعمل المدرسة، ويضمن الصيانة المستمرة للأبنية المدرسية.
- الاجتماع مع المدرسين الأوائل وكبار مسئولي المدرسة للتخطيط ووضع المبادرات والاقتراحات المناسبة لتحسين أداء المدرسة.
- مساعدة الموظفين وأعضاء المجالس المدرسية وأولياء الأمور في فهم دورهم في عملية تطوير وتحسين أداء المدرسة ودعوتهم للمشاركة الفعالة والإيجابية في هذه العملية.

- التأكد من أن المدرسة تستعمل المعلومات الدقيقة والشاملة مثل: بيانات إنجاز الطالب واتجاهات ومطالب أولياء الأمور واستطلاعات رأى أعضاء المجتمع المحلي في تطوير خطط المدرسة ووضع إستراتيجية العمل المدرسي.
- وضع أهداف التنمية المهنية للمعلمين والموظفين والتي تركز على أهداف واستراتيجيات خطة تحسين المدرسة وتطوير أدائها بالتعاون مع المجلس المحلى للتعليم.
- حضور كل اجتماعات مجلس إدارة المدرسة ودراسة توصيات المجلس وإعادة النظر في الأعمال التي اتخذت.
- تعيين معلمي الفصول والإشراف عليهم وتقييم أدائهم.
- بحث الأمور الخاصة بتعيينات وترقيات المعلمين أو فصل وطرد أي منهم بالتشاور مع مجلس إدارة المدرسة.
- اختيار الكتب الدراسية ومواد التعليم الأخرى من قائمة وزارة التربية والتدريب المتعمدة.
- التأكد من أن بطاقات التقرير الخاصة بإنجاز الطلاب ترسل إلى الآباء وأولياء الأمور.

ويساعد مدير المدرسة في أداء مهامه نائب أو أكثر لمدير المدرسة يتم تعيينه بمعرفة المجلس المحلى للتعليم وهو مسئول أثناء غياب مدير المدرسة عن القيام بواجبات ومسئوليات المدير، كما أن هناك مجلس إدارة للمدرسة المعين من قبل المجلس المحلى للتعليم والذي يساند كل من مدير المدرسة ونائبه في أداء المهام والمسئوليات المدرسية ويلعب دوراً حيوياً في نظام التعليم من خلال دعم المدرسة ومدير المدرسة بالتوصيات والأفكار والخطط الإستراتيجية لتحسين إنجاز الطالب ورفع أداء المدرسة ويتكون هذا المجلس من: مدير المدرسة، وأحد المعلمين بالمدرسة والذي يتم اختياره من بين معلمي المدرسة سنوياً بالاقتراع السري من قبل المعلمين الذين يعملون في المدرسة، وثلاثة

أعضاء ممثلين لأولياء أمور الطلاب المسجلين في المدرسة ويتم اختيارهم من خلال مجلس الآباء للمدرسة سنوياً، وممثل عن الطلاب يتم تعيينه سنوياً من قبل مدير المدرسة بالتشاور مع طلاب المدرسة وفترة عمل أي شخص داخل مجلس إدارة المدرسة لا يجب أن تكون أكثر من سنة واحدة.

وقد ساعد تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة علي انتشار مفهوم المساءلة التعليمية في كندا من أجل جودة التعليم وجودة النظام المدرسي، حيث توفر المساءلة قاعدة بيانات عن نظام التعليم والأداء المدرسي في المدارس الكندية للجمهور وصانعي السياسات والقرارات التعليمية، لذا تعد المساءلة تجربة جديدة منذ التسعينيات من القرن الماضي في معظم المدارس بكندا، وقد أكد علي هذا المبدأ (المساءلة أو المحاسبية) مجلس وزراء التعليم بكندا.

ويعرف مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في بعض الولايات الكندية بمدخل المدرسة المرتكزة علي الميزانية (الموازنة) ***School – Based Budgeting*** والذي أكد علي أن المدرسة هي وحدة لصنع القرار ***School as the Unite of Decision*** في كندا، يشارك فيها جميع أصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم مثل: مديري المدارس، ونائب المدير، والمعلمين، وأولياء الأمور، وأعضاء المجتمع المحلي، والطلاب، والمهتمين بشئون التعليم، يشاركون جميعاً بفاعلية في صناعة القرارات التربوية، من أجل دعم المشاركة المجتمعية المحلية في إدارة التعليم وتحسين الفاعلية المدرسية، وتطبيق اللامركزية في صنع واتخاذ القرارات التربوية، وإعطاء المجالس المدرسية حق التصرف في الميزانية المدرسية وإيجاد مصادر للتمويل، ولها حق التصرف في عمليات الإنفاق ومنحها الحق في فرض الضرائب التعليمية بدلاً من الاعتماد علي المخصصات المالية من حكومة الولاية.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن المجتمع الكندي يتميز بدعمه للامركزية الإدارة التعليمية والديمقراطية والاستقلالية والحرية وتوسيع نطاق الصلاحيات للمستويات المحلية والمجالس المدرسية المحلية في إدارة التعليم، والتحول الكبير في مجال توزيع السلطة

وإعادة السيطرة المحلية علي التعليم، وفتح آفاق واسعة للمشاركة المجتمعية المحلية، وضمان وتفعيل مشاركة كل من أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة وأصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم بصفة رسمية من خلال التشريعات الرسمية.

وفي ضوء فلسفة المجتمع الكندي القائم علي الإيمان بالديمقراطية والحرية، تتحدد أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة في كندا علي النحو التالي:

- مشاركة أولياء الأمور في صنع واتخاذ القرارات التربوية والمالية المتعلقة بالخدمات التعليمية من خلال تعزيز دور أولياء الأمور في إدارة المدارس بعد نقل مزيد من السلطة إلي المدارس.
- تعزيز الحرية والمرونة المالية للمجالس المدرسية لاتخاذ القرارات وفقاً لاحتياجاتها المحلية.
- قيام المجالس المدرسية بتولي نظام المساءلة والمحاسبية فيما يتعلق بالأمور المالية والأكاديمية.
- توفير الخيارات الخاصة بالبرامج المدرسية والتعليمية.
- زيادة التدريب المهني للمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة وتعزيز إمداد المدارس بشبكات الإنترنت وتنمية المهارات.
- تقديم مزيداً من الاستقلال الذاتي والسيطرة علي تقديم الخدمات التعليمية لمجالس المدارس.
- إعطاء المجالس المدرسية التمويل اللازم لسنوات من أجل تيسير التخطيط التعليمي علي المدى الطويل.
- زيادة الموارد لتحسين برامج محو الأمية الحاسوبية للطلاب.

ومع تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة بالمدارس الكندية انتشرت المجالس المدرسية المحلية للمدارس، وزاد العمل علي تعزيز فعالية ورفاهية المجتمع المدرسي كله لدعم تعليم الطلاب. لذا تعد المجالس المدرسية شكلاً من الأشكال

الدائمة التي تعد أقدم تمثيل منتخب في كندا، وتضم المجالس المدرسية المحلية نوعين من الأعضاء المنتخبين والمعينين، وتتكون المجالس المحلية من:

- الأعضاء المنتخبين: ويتراوح عددهم من خمسة إلي تسعة أعضاء من أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي، ويتم اختيارهم بالانتخاب ويجب أن تكون الغالبية العظمى من هؤلاء الأعضاء من أولياء الأمور الذين يحضرون للمدرسة.
- الأعضاء المعينين وهم:
  - مدير المدرسة ***The Principal***.
  - معلم واحد من معلمي المدرسة ***One Teacher***.
  - ممثلين عن السكان الأصليين ***Nations Representatives***
  - عضو من أولياء الأمور يهتم بقضايا الطفولة وخدمات الرعاية والطفولة.

وتضم معظم المجالس المدرسية في كندا مجموعة من المناصب التنفيذية مثل: الرئيس (مدير المدرسة)، نائب الرئيس، أمين المجلس، أمين الصندوق، وفيما يلي نستعرض مهام كل منهم علي النحو التالي:

- الرئيس (المدير)، رئيس مجلس المدرسة:

  ومن أهم مسئوليات وواجبات مدير المدرسة ما يلي:

  - دعم الشراكة المجتمعية مع المدرسة من خلال فتح آفاق المدرسة علي المجتمع المحلي من أجل تشجيع مشاركة أعضاء المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة في صنع واتخاذ القرارات التربوية والمالية.
  - الإشراف علي جميع الأنشطة المدرسية.
  - مسئول عن جميع القرارات المتعلقة بالنواحي المالية ذات الصلة بميزانية المدرسة.

- دعم وتقديم المشورة للمجلس من المنظور الإداري.
- الإعلان عن اجتماعات مجلس المدرسة للأعضاء ودعوتهم لهـذه الاجتماعات بشكل دوري ورئاسة هذه الاجتماعات.
- الإشراف علي عملية التقييم الذاتي ودعم نظام المحاسـبية الـذي تؤكد عليه الإدارة الذاتية للمدرسة.

– نائب الرئيس:

ومن أهم مسئوليات وواجبات نائب رئيس مجلس المدرسة ما يلي:

- مساعدة رئيس المجلس في العديد من الواجبات التي يقوم بها.
- رئاسة الاجتماعات في حالة غياب الرئيس.
- تعزيز العمل الجماعي.

– أمين المجلس:

ويضطلع أمين المجلس بالمهام التالية:

- حفظ ملفات مجلس المدرسة.
- مسئول عن مراسلات المجلس.
- إعلام المجتمع المدرسي بالاجتماعات والأنشطة.
- نقل الملفات السنوية والتقرير العام النهائي للسـلطة التنفيذيـة الجديدة.

– أمين صندوق مجلس المدرسة:

يقوم أمين صندوق مجلس المدرسة بالمهام التالية:

- يضمن إتباع إجراءات المساءلة أو المحاسبية.
- يدير جميع المعاملات المالية المتعلقة بالمجلس.
- إعداد تقرير لمجلس المدرسة في نهاية العام الدراسي.

وتضم بعض المجالس المدرسية في تشكيلاتها بعض الأعضاء مثل:

- موظف العلاقات العامة.
- ممثلو الفصول الدراسية.
- منسق متطوع.
- منسق جمع التبرعات.
- ممثل لبرامج الطفولة.

ومن أهم اختصاصات ومهام مجلس إدارة المدرسة ما يلي:

- التعاون مع المجلس المحلى للتعليم فيما يتعلق : بتعيين موظفي المدرسة وتحديد وتخصيص الموارد والمصادر التعليمية اللازمة للعمل في المدرسة، والتخطيط للخدمات التعليمية والبرامج التربوية في المدرسة.
- إعداد خطة عمل المدرسة والميزانية اللازمة لهذه الخطة وكذلك الموارد في المصادر والبرامج التعليمية ورفعها إلى المجلس المحلى للتعليم.
- مراجعة وتعديل أهداف المدرسة وأولويات العمل التربوي والمقررات الدراسية المعتمدة من قبل الوزارة والتصديق عليها.
- تقديم التوصيات إلى مدير المدرسة لتحديد المصادر وبنود الميزانية الخاصة بالمدرسة.
- المشاركة مع المجلس المحلى للتعليم في إجراءات اختيار مدير المدرسة وتعيينه.
- وضع إجراءات حل النزاع و المشاكل بين المدارس وأولياء الأمور والمعلمين بالتشاور مع المعلمين وأولياء للأمور.
- توثيق العلاقات القوية والمثمرة بين كل من المدرسة والمجتمع المحلى وأولياء الأمور.

- دراسة المشكلات التعليمية والإدارية التي تواجه المدرسة والعمل على حلها من خلال وضع الأفكار والحلول المبتكرة واختيار أفضل هذه الحلول.
- تأسيس اللجان المدرسية وتحديد سلطات وواجبات كل لجنة.
- وضع القواعد التي تنظم سير عمل المدرسة من حيث حضور الطلاب والتزامهم وانضباطهم وحضور المعلمين وانصرافهم من المدرسة.
- تدعيم وتفعيل الأنشطة المدرسية من خلال التصديق على الأنشطة الميدانية المنهجية واللامنهجية والتصديق على تخصيص أيام من العام الدراسي لبعض الأنشطة المدرسية اللامنهجية والثقافية والرياضية والفنية.
- التصديق على إنفاق أموال الميزانية العامة للمدرسة.
- توجيه المدير في عمليات تقييم المعلمين وموظفي المدرسة، علي أن يقوم مدير المدرسة يرفع تقارير دورية منتظمة عن أداء المعلمين إلي مجلس إدارة المدرسة لاتخاذ اللازم من خلال رفع توصية إلي مدير المدرسة بطرد أو نقل المعلمين والموظفين المقصرين.
- اقتراح مقررات دراسية متطورة محليا ومواد تعليمية وعرضها علي الوزير للحصول علي الموافقة.
- قيادة عملية التطوير والتحسين والإصلاح في المدرسة.
- العمل علي توفير احتياجات المدرسة من الأجهزة والمعدات والأثاثات والوسائل التعليمية اللازمة لسير العملية التعليمية من خلال التعاون مع المجلس المحلى للتعليم.

ومن أهم ملامح اللامركزية في إدارة المدرسة في كندا حرص وزارة التربية والتدريب والمجلس المحلى للتعليم ومدير المدرسة في كل ولاية علي مشاركة الآباء

وتفعيل دورهم في تعليم أطفالهم، من حيث تحرص كل مدرسة علي أن يكون هناك أكثر من ممثل واحد للآباء في مجلس إدارة المدرسة، فالتدخل الأبوي في التعليم هو أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلي زيادة إنجاز الطالب وحضور الطالب إلي المدرسة بانتظام، ودعم العملية التعليمية ومسئولي المدارس والمعلمين ومساندتهم في تحقيق أهداف ورسالة التعليم بالدعم المالي والمعنوي لسياسة المدرسة.

ولذلك فإن وزير التربية والتدريب في كل ولاية يوصي مجالس المدارس في ولايته بأهمية تكوين مجلس الآباء لزيادة فرص الاشتراك والتدخل الأبوي في تنظيم العملية التعليمية وإداراتها، ومن أهم أهداف مجلس الآباء ما يلي:

- تقديم النصح والتوصيات إلي وزير التربية والتدريب نيابة عن آباء الطلاب وأولياء أمورهم فيما يخص تعليم أبنائهم.
- التعاون مع الآباء وأولياء أمور الطلاب المهتمين بالتعليم وتطويره من أجل تقديم الدعم للمدارس وإدارتها ومساندتهم في تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها.
- بناء علاقات قوية وتعاونية إيجابية بين المجلس وآباء الطلاب بما يخدم الصالح العام ويحقق أعلي مستويات الإنجاز والتحصيل للطلاب.
- زيادة الوعي حول العلاقة المتبادلة والوثيقة بين المدرسة والأسرة وأهمية اشتراك الآباء في نجاح تعليم أبنائهم.
- إعلام آباء الطلاب وأولياء أمورهم بعمل المجلس وأنشطته والأموال التي تنفق لدعم هذه الأنشطة.
- الترويج لأهمية اشتراك الآباء في دعم المدارس ومساندة المعلمين في أداء واجباتهم.
- مراقبة ومتابعة وتقييم أداء المدرسة ونجاحها في تحقيق أهداف التعليم.

ويتكون مجلس الآباء في المدرسة 18عضواً يتم تعينهم من قبل وزير التربية والتدريب في الولاية بالتشاور مع المجلس المحلى للتعليم لفترة لا تزيد عن سنتين، ويعكس تشكيل المجلس تنويع سكان الولاية، فهناك ستة أعضاء يمثلون اللجان التعليمية الإقليمية مثل لجان المعلمين والآباء والمدرسة والمجلس المحلى للتعليم وموظفي الوزارة، وعضو واحد من اتحاد الولاية يتم اختيارهم من قبل وزير التربية والتدريب وكل عضو من أعضاء المجلس لديه الفرصة للمشاركة في عمل المجلس، والأعضاء يتعهدون بالعمل سوياً في جو من الثقة والاحترام المتبادل لاتخاذ القرارات السليمة الفعالة.

ويتضح مما سبق أن الوزير يهتم اهتماما بالغاً بتدخل الآباء في العملية التعليمة حيث يحرص بنفسه على اختيار أعضاء مجلس الآباء ويعينهم، مما يعكس اهتمام نظام التعليم في كندا على تطبيق اللامركزية الإدارية والمشاركة المجتمعية من خلال مشاركة الآباء وأولياء الأمور في اتخاذ القرارات التعليمية الهامة، وتقديم الدعم المالي من خلال توفير مصادر التمويل للمدارس والأنشطة التعليمية إلى جانب ميزانية المدرسة للوصول إلى المستوى المرجو للمخرجات التعليمية الذي يؤدى إلى التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع المحلى ولكل أفراد الشعب الكندي.

ومن أهم أدوار ومسئوليات مجلس الآباء:

- المشاركة في عملية تقرير الأهداف والسياسات التربوية والخدمات التعليمية التي تقدم للطلاب، وضمان أن الطلاب يتوفر لهم بيئة تعليمية صحية ومساعدتهم على التعلم والإنجاز، والعمل على تشكيل ودعم أهداف نظام المدرسة والاشتراك في مهام وتعليم الأبناء.
- المشاركة في تطوير البرامج والمنهج المدرسي.
- تقديم النصح والتوصيات إلى مجلس إدارة المدرسة بشأن قضايا التعليم الهامة.
- التصديق على ميزانية المدرسة والموافقة عليها.

- مراجعة وتقييم أداء المدرسة والمعلمين ومديري المدرسة ونوابه.
- تقديم استجواب لمجلس إدارة المدرسة حول خطة عمل المدرسة ومدي تحقيق أهداف التعليم وجودة المخرجات التعليمية.
- الاتصال الفعال بالمدرسة والمساهمة في تطبيق المنهج المدرسي وتقديم المساعدات والتسهيلات اللازمة لذلك سواء مادياً أو بشرياً.
- المشاركة في اللجان المدرسية بالأفكار وتقديم الدعم المالي لها.
- تقديم المعلومات الدقيقة حول الطلاب فيما يتعلق بظروفهم وقدراتهم ومواهبهم وآمالهم وتطلعاتهم التي يرغبون في تحقيقها من خلال نظام التعليم.
- التشاور مع المعلمين ومدير المدرسة في اختيار وتحديد البرامج التربوية المناسبة لكل طالب.
- العمل على وضع القوانين التي تحكم الاجتماعات الخاصة بالمجلس وخطة العمل مثل انتخاب الأعضاء لتمثيل المجلس علي المستوي المحلي والإقليمي، وانتخاب رئيس مجلس الآباء علي مستوي المدرسة، وكذلك حل المجلس.
- تقييم المباني المدرسية لتقرير مدي صلاحيتها للعملية التعليمية.
- المشاركة مع إدارة المدرسة في تحديد ألوان النشاط المدرسي الترفيهي والاجتماعي والثقافي الذي تهيئه المدرسة.
- المشاركة في تقديم أفكار ومبادرات تربوية لحل مشكلات المدرسة وتفعيل تطبيق البرامج التربوية والأنشطة المدرسية.

لقد اعتمدت معظم المقاطعات والأقاليم استراتيجيات لضمان مسئولية الوزارات الحكومية وخاصة الإدارات المحليةً والمؤسسات التعليمية في المرحلتين

الابتدائية والثانوية أمام الآباء ودافعي الضرائب فيما يتعلق بطرق إنفاق المال العام وقدرتها علي تحقيق النتائج المرجوة من حيث جودة التعليم, ومن هذه التدابير إنشاء مجالس المدارس، ونشر نتائج اختبارات المقاطعة أو الإقليم. وفي المرحلة الثانوية إدخال معايير علي مختلف البرامج ووضع وتطبيق مؤشرات الأداء، فمثلاً أنشأت أونتاريو ***Ontario*** لجنة لتحسين التعليم ***Education Improvement Commission*** ، ومكتب المحاسبة وجودة التعليم ولجنة تقييم جودة التعليم ما بعد الثانوي ***The Post-Secondary Education Quality Assessment Board***.

وتتخذ القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية، وتعيين المدرسين، والإدارة، وغير ذلك علي مستوي المدارس المحلية مع تفويض مزيد من السلطات إلي المدارس. والقرارات المتعلقة بجمع الموارد المالية، ومشاريع البناء الجديد أو غيرها من النفقات الكبرى تمارس علي الصعيد المحلي وعلي مستوي مجلس إدارة المدرسة داخل المقاطعة. ومع ذلك، قدمت ولاية أونتاريو ***Ontario*** تشريعا جديداً لتمويل التعليم جزئيا من موارد الولاية، بدلا من الاعتماد بشكل كامل علي عائدات الضرائب المحلية، هذا بالإضافة إلي الاتجاه الذي بدأ في ألبرتا ***Alberta*** في عام 1994م، ويجري حاليا تطبيقه في أونتاريو، وهو لامركزية الكثير من سلطات صنع القرار، وخاصة فيما يتعلق بتطوير المناهج الدراسية والمالية.

ويشارك الآباء والمجالس المدرسية والمجتمع المدرسي في تطبيق ومراقبة خطط تحسين المدارس بتقديم المعلومات الهامة التي تساعد علي تشكيل خطط عمل المدارس بعدة طرق منها الاستقصاءات والمقابلات والاجتماعات. ويتعامل الآباء كشركاء مع المعلمين والإداريين في وضع خطط العمل.

وقد ساعد تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في التعليم الكندي مع بداية التسعينيات من القرن العشرين علي دعم وتطبيق مبدأ المساءلة (المحاسبية) التعليمية والرقابة الشعبية علي التعليم من خلال مراقبة أداء المعلمين والمدارس وتحصيل الطلاب من أجل جودة التعليم وجودة النظام المدرسي، حيث توفر المساءلة قاعدة

بيانات ومعلومات عن نظام التعليم والأداء المدرسي للجمهور وأصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم وصانعي السياسات والقرارات التعليمية، ليسترشدوا بها عند إجراء عمليات التطوير وتحسين التعليم وذلك لاتخاذ القرارات الرشيدة في ضوء مؤشرات المساءلة *Accountability Indicators.*

إذ تعد المساءلة تجربة جديدة منذ التسعينيات في معظم المدارس الكندية، ومن هنا جاءت مشاركة الولايات الكندية لدعم وتطبيق هذا النظام المحاسبي في مجال التعليم، كنظام لمراقبة التعليم بمشاركة الآباء والأمهات والمعلمين ومديري المدارس وأعضاء المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، للمساهمة في زيادة جودة التعليم في المدارس.

وقد أوضح مجلس وزراء التعليم بكندا عام 1996م الفرق بين المساءلة والمحاسبية علي النحو التالي:

- المساءلة: هي الخضوع للحكم، أي اتخاذ المعلومات واستخدامها لإصدار الأحكام حول الجودة، والوقوف علي الأشياء الجيدة بما في ذلك الكفاية وكيفية إجراء التغييرات التي من شأنها أن توسع وتعزز التعليم لجميع الأطفال والطلاب.

- المحاسبية: هي جمع وتنظيم وإعداد التقارير والمعلومات التي تصف أداء النظام مثل النتائج والمؤشرات القومية الكندية في ضوء المقارنات الدولية والإقليمية المقررة.

وأصبح من بين أهداف المساءلة التعليمية في كندا تحسين التعليم من خلال إخضاع نظام المدرسة للمساءلة والمراقبة من أجل زيادة الجودة في الأداء التعليمي للمدرسة، كما تسعى المساءلة إلي تشخيص نقاط القوة والضعف في النظام المدرسي، وذلك بضمان مشاركة أصحاب المصلحة ودافعي الضرائب في عملية تقييم الأداء واختبار النتائج.

فالمساءلة التعليمية في المقام الأول تعتمد علي وجود علاقة بين أصحاب المصلحة الرئيسيين وهم: دافعو الضرائب، المسئولون المنتخبون، والمعلمون. حيث يريد دافعو الضرائب أن يعرفوا كيفية أداء النظام التعليمي وما هو دور المدرسة، وهذا ما يقصد به تقييم أداء المدرسة في كندا سلاح رئيسي لتحسين فعالية النظام التعليمي ورفع مستوى تعليم وتحصيل الطلاب وتحسين أداء المعلمين والمديرين ورؤساء المقاطعات وغيرهم من موظفي التعليم.

فالمساءلة تدعم مشاركة المجتمع المحلي في دعم خدمات التعليم في المدارس والوفاء بالاحتياجات المحلية وفتح باب المشاركة المجتمعية بصورة علنية من خلال المناقشات في جلسات علنية لدعم القيم الديمقراطية ومشاركة أصحاب المصلحة في مراقبة أداء التعليم وأداء المعلمين في المدارس.

3- الإدارة الذاتية في أستراليا:

نظراً لما تتميز به أستراليا من اللامركزية في إدارة التعليم وصنع القرارات التعليمية،تتمتع إدارة المدرسة بأستراليا بقدر كبير من المسئوليات والصلاحيات للشئون الإدارية والتعليمية، وصنع القرار التعليمي علي مستوي المدرسة، ووضع ملامح المناهج الدراسية؛ حيث تعتمد الإدارة المدرسية بأستراليا علي الاستقلال الذاتي مما يعطي فرصاً أكبر للقادة والرؤساء للإبداع وهو ما يعرف بالقيادة المشتركة ***Shared Leadership***.

فالمدارس بأستراليا هي المسئولة عن صنع القرارات التعليمية وإدارة التعليم بصورة مباشرة في المحليات والولايات والأقاليم الأسترالية ويرجع ذلك إلي الاتجاهات المتزايدة بأستراليا لنقل المسئولية إلي مستوي المدرسة ***Devolution of Responsibility to School Level***، وتشجيع الحكومات الأسترالية بالحكم الذاتي للمدارس والإدارة الذاتية نحو مزيد من اللامركزية التي تقرها السياسة العامة لأستراليا،وأكدت الدراسات علي هذا الاتجاه المعاصر في الإدارة المدرسية

بأستراليا،ومن بين هذه الدراسات دراسة أنيلي وماكنزة ***Ainley and Makenzie*** التي أكدت علي أن الإدارة المدرسية القائمة علي الحكم الذاتي لمدرسة لها تأثير إيجابي علي النهوض بالعملية التعليمية وجودتها.

إذ تعتبر المدرسة الأسترالية عنصر هام من العناصر المعنية بصناعة القرار التعليمي حيث إنها جزء لا يتجزأ من السلطات التعليمية المحلية بالولايات والأقاليم الأسترالية،وتقوم المدرسة الأسترالية بالمهام والمسئوليات التالية:

- رسم ملامح السياسة التعليمية داخل المدرسة.
- تحسين جودة التعليم المدرسي من خلال إتباع معايير الجودة التعليمية علي المستوي المحلي.
- تحسين نتائج الطلاب التعليمية وتحديد آليات واستراتيجيات التطوير.
- تطبيق الأهداف الوطنية للتعليم بأستراليا وإنجاز أهداف التعليم في القرن الحادي والعشرين.
- تحديد احتياجات الطلاب التعليمية ودعم الخدمات التعليمية لهم.
- صناعة القرارات التعليمية علي المستوي المحلي.
- التأكيد علي اللامركزية في اتخاذ القرارات التعليمية وهي واحدة من هذه الاستراتيجيات وذلك بإتاحة المشاركة لأصحاب المصلحة في إدارة شئون التعليم بالمدرسة.
- إدارة وتنظيم التعليم علي المستوي المدرسي.
- التركيز علي تحسين الجودة التعليمية.

وتدار المدارس الأسترالية من خلال المجالس المدرسية ***School Councils*** ولجان المدرسة ***School Boards*** وذلك لدعم صنع واتخاذ القرارات التعليمية علي المستوي المدرسي.

المجالس المدرسية: *School Councils*

حيث توجد بكل مدرسة مجالس إدارية منها مجلس إدارة المدرسة، ويتغير تركيب الهيكل الإداري بالمدارس الأسترالية وذلك نظراً لاختلاف نوع وحجم المدرسة ذاتها، حيث تزداد الإدارة تعقيداً بالمدارس الأكثر كثافة طلابية والأكبر اتساعاً.

وفي كل الولايات والأقاليم الأسترالية تعد مجالس المدرسة ***School Councils*** هي المسئولة عن دعم وتوفير الخدمات المدرسية وصنع القرارات التعليمية علي مستوي المدرسة بل وعلي المستوي المحلي،حيث أصبح للمجالس المدرسية صلاحيات واسعة النطاق في صناعة واتخاذ القرارات التعليمية أكثر من ذي قبل.

ومن بين هذه المجالس المدرسية بأستراليا ما يلي:

أ- مجلس المدرسة:

تتمتع أستراليا بالديمقراطية واللامركزية في صنع واتخاذ القرارات التعليمية، ولهذا فإن إدارة المدارس بأستراليا لا ينفرد بها شخص واحد فقط، بل ينبغي أن تكون إدارة المدرسة عملية جماعية مشتركة تعتمد علي الشراكة المجتمعية بين أعضاء مجلس إدارة المدرسة وأفراد المجتمع المحلي من أصحاب المصلحة وخاصة أولياء أمور التلاميذ، ويعرف مجلس المدرسة بأنه هو الفريق الإداري المسئول عن إعداد الأهداف المدرسية في المستقبل،ويلعب دوراً مهماً في صناعة القرار التعليمي ورسم ملامح السياسة التعليمية بأستراليا.

- **أعضاء مجلس المدرسة:**

يتشكل مجلس المدرسة من:

- مدير المدرسة. رئيساً
- نائب مدير المدرسة. عضواً
- بعض كبار المعلمين بالمدرسة. عضواً
- ممثلين لأولياء أمور التلاميذ. عضواً
- ممثلي المجتمع المحلي. عضواً

- بعض الطلاب. أعضاء
- مستشاري المدرسة. عضواً
- ممثلين للحكومة المحلية. عضواً

وتختلف عدد أعضاء مجلس المدرسة من مدرسة لأخرى حسب نوع وحجم وكثافة المدرسة.

- **أدوار ومسئوليات مجلس المدرسة:**

لقد حدد قانون إصلاح التعليم لعام 2006م مسئوليات واختصاصات مجلس المدرسة علي النحو التالي:

- تحديد ورسم السياسة العامة التعليمية.
- تحديد الأهداف والغايات ضمن إطار الخطة الإستراتيجية للمدرسة.
- تطوير الخطة الإستراتيجية للمدرسة.
- رصد وتقييم أداء المدرسة ومتابعة مدي تحقيقها للأهداف والغايات الواردة في الخطة الإستراتيجية للمدرسة.
- الدخول في عقود لأغراض تتسق مع الخطة الإستراتيجية المدرسية.
- توفير ما يلزم للتنظيف وخدمات الصرف الصحي بالمدرسة.
- حفز الاهتمام والتشجيع الدائم في المدرسة.
- وضع قواعد مدونة لسلوكيات الطلاب بالمدرسة.
- الإشراف العام علي المباني المدرسية والأراضي المحيطة بها ومتابعة صلاحية مرافقها ومطابقتها للشروط الصحية والأمنية.
- تقديم تقارير سنوية إلي المجتمع المدرسي ووزارة التعليم بالولاية.
- الموافقة علي رصد ميزانية المدرسة والتي يجب أن تكون متسقة مع خطة المدرسة الإستراتيجية.

- ضمان أن جميع الأموال أنفقت لأغراضها السليمة.
- تقديم توصيات إلي الأمين (السكرتير) بشأن تعيين مدير المدرسة.
- وضع مثال جيد ونموذج واضح للأعضاء من خلال نماذج السلوك التنظيمي بما يتفق مع القيم الأساسية للمجتمع الأسترالي.
- تقديم التوجيه إلي المدرسة من خلال رؤية ورسالة واضحة المبادئ والإستراتيجية.
- تطوير وتنظيم المدرسة في ظل استراتيجيات التعاون مع أصحاب المصلحة وتقييم مستمر ومنتظم لخطط التشغيل والبرامج والأنشطة المدرسية.
- تحديد الأولويات علي المدى الطويل بالاشتراك مع الجهات المعنية ومتابعة التقدم المحرز باستخدام تدابير محددة لضمان الخطط التنفيذية.
- إعادة النظر في الخطط الإستراتيجية.
- ضمان فعالية إدارة العمليات وذلك باختيار مدير تنفيذي وتحديد أسلوب القيادة.
- تقييم ودعم التنمية الرئيسية للأداء.
- ضمان إدارة الموارد بكفاءة وفعالية.

وهكذا تشهد المدارس بأستراليا باللامركزية في النظم المدرسية ***In Decentralized School System*** حيث تتعدد لمجالس المدرسية والهيئات الرئيسة المسئولة عن محاسبة المدرسة في أداء وتقويمها، وكذلك أداء المديرين والمعلمين، ومن هنا يتضح الدور الواضح الذي يلعبه مجلس المدرسة في وضع السياسات التعليمية بأستراليا.

وانفرد قانون التعليم الصادر في 2004م ***Education Act 2004*** بضرورة التوسع في صلاحيات مجالس المدارس والتي من بينها: تقديم النصح والمشورة لوزير

التعليم بالولاية فيما يتعلق بشئون التعليم المدرسي داخل الولايـة أو الإقلـيم، والعمـل علي تطوير الإستراتيجية الإدارية للمدرسة ومساعدة مدير المدرسـة في تطبيـق سياسـة التعلـيم عـلي مسـتوي المدرسـة ودعمـه بالمشـورة والنصـح المسـتمر للنهـوض بـالأداء التعليمي بالمدرسة.

- **لجنة المدرسة: *School Board***

قد حدد قانون التعليم لعام 2004م تشكيل لجنة المدرسة علي النحو التالي:

- مدير المدرسة.
- عضو يقوم بتعيينه الرئيس التنفيذي.
- عضوين (من الموظفين) يـتم انتخـابهم مـن بـين أعضـاء هيئـة التـدريس بالمدرسة،ويتم تعيينهم من قبل الرئيس التنفيذي.
- ثلاثة أعضاء يتم انتخابهم من بين أعضاء اتحـاد أوليـاء الأمـور والمـواطنين ويعينهم الرئيس التنفيذي.
- عضوين ممثلين للطلاب يتم انتخـابهم مـن بـين طـلاب المدرسـة ويعينهـا الرئيس التنفيذي.
- عضو أو عضوين أو أكثر يتم تعيينهم بلجنة المدرسة تقرهما اللجنـة لمـدة فصل دراسي أو عام فقط.

- **مهام ووظائف لجان المدرسة:**

قد حدد قانون التعليم 2004م أهم مهام ووظائف لجان المدرسة عـلي النحـو التالي:

- وضع التوجه الإستراتيجي وتحديد الأولويات للمدرسة.
- رصد واستعراض الأداء المدرسي وتقديم تقرير عن أحوال المدرسـة لـرئيس السلطة التنفيذية وآباء التلاميذ في المدرسة والموظفين.
- تطوير وتحسين ومراجعة المناهج الدراسية بالمدرسة.

- تطوير ومراجعة السياسات التعليمية بالمدرسة.
- وضع سياسات الميزانية للمدرسة والموافقة علي ميزانية المدرسة.
- وضع السياسات لكفاءة وفعالية استخدام المدرسة لإدارة المخاطر المالية.
- تقديم توصيات إلي المدير التنفيذي بشأن القضايا التي تؤثر علي المدرسة.
- تشجيع مشاركة الوالدين في تعليم أطفالهم.
- ممارسة أي وظيفة أخري يقرها القانون.

ويعطي الرئيس التنفيذي توجيهات خطية إلي مجلس إدارة المدرسة ولجانها المدرسية.

مراجع الفصل الأول

1-إبراهيم عصمت مطاوع. الإدارة التعليمية في الوطن العربي. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 2003م.

2-أحمد إبراهيم أحمد . الإدارة التربوية في الألفية الثالثة . الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، 2001م.

3-أحمد إبراهيم أحمد . تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس. القاهرة :دار الفكر العربي، 2007م.

4-أحمد إبراهيم أحمد. الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، 2001م.

5-أحمد إبراهيم أحمد. دراسات في التربية المقارنة ونظم التعليم: منظور إداري. الطبعة الأولى. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، 2001م.

6-أحمد إسماعيل حجي. إدارة بيئة التعلم النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة. الطبعة الثانية. القاهرة: دار الفكر العربي, 2001م.

7-أحمد إسماعيل حجي. إدارة بيئة التعليم و التعلم . الطبعة الثانية القاهرة دار الفكر العربي، 2001م.

8-أحمد عبد الباقي بستان وحسن جميل طه. مدخل إلى الإدارة التربوية. الطبعة الأولى. الكويت: دار القلم، 1983م.

9-أحمد عبد النبي عبد العال وعبد العاطي حلقان أحمد. "دراسة مقارنة للإدارة الذاتية للمدرسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر". مجلة التربية: مجلة علمية متخصصة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. السنة الرابعة عشر. العدد الثالث والثلاثون. أغسطس 2011م.

10- أسامة محمد سيد علي . الإدارة الذاتية للمدرسة. كفر الشيخ: العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2009م.

11- السيد عبد العزيز البهواشي. المدرسة الفعالة.القاهرة: عالم الكتب، 2006م.

12- إميل فهمي شنودة. القرار التربوي بين المركزية واللامركزية دراسة مستقبلية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية, 1980م.

13- إياد محمود عبد الكريم وسعد زناد المحياوي. إدارة مؤسسات التدريب المهني والتقني. طرابلس: المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، 2001م.

14- خالد قدري إبراهيم."الإدارة الذاتية والمحاسبية مدخل لرفع إنتاجية المدرسة الثانوية":دراسة مستقبلية". صحيفة التربية. صحيفة تصدرها رابطة خريجي معاهد وكليات التربية. العدد الثالث. السنة الحادية والخمسون. مارس 2000م.

15- سلامة عبد العظيم حسين .الإدارة ولامركزية التعليم. الإسكندرية دار الوفاء: دار الطباعة والنشر، 2006م.

16- شاكر محمد فتحي. إدارة المنظمات التعليمية رؤية معاصرة للأصول العامة. القاهرة: دار المعارف, 1996م.

17- صلاح عبد الحميد مصطفى ونجاة عبد الله النابه. الإدارة التربوية- مفهومها- نظرياتها- وسائلها. الطبعة الأولى. الإمارات العربية: دار القلم، 1986م.

18- صلاح عبد الحميد مصطفى. الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر . الطبعة الثالثة. الرياض:دار المريخ، 2002م.

19- عاصم احمد أبو عطية. تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم قبل الجامعي . كفر الشيخ : دار العلم والأيمان، 2009م.

20- عايدة عباس أبو غريب. بين المركزية و اللامركزية في مناهج التعليم الثانوي المصري دراسة ميدانية .القاهرة:المركز القومي للبحوث التربوية و التنمية، 2005م.

21- فاطمة محمد السيد علي."تطوير إدارة التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة ". صحيفة التربية. صحيفة تصدرها رابطة خريجي معاهد وكليات التربية. العدد الأول . السنة السابع والأربعون. أكتوبر 1995م.

22- محسن عباس. " تدريب القيادات العليا بالإدارات التعليمية ". صحيفة التربية . صحيفة تصدرها رابطة خريجي معاهد وكليات التربية.العدد الرابع. السنة الستون.مايو 2009 م.

23- محمد السيد حسونة. القيادات المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية. صحيفة التربية. السنة الثالثة والخمسون، العدد الثاني. يناير 2002م.

24- محمد الصيرفي. إدارة الذات : منظور تدريبي.الإسكندرية : مؤسسة حورس الدولية، 2008م.

25- محمد حسنين العجمي. استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة و الصف. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2008م.

26- محمد عطوة مجاهد. المدرسة و المجتمع في ضوء مفاهيم الجودة . الإسكندرية: إدارة الجامعة الجديدة، 2008م.
27- محمد محمد حسن . فاعلية منظومة مقترحة لتقويم جوانب العملية التعليمية في ضوء المعايير القومية للمدرسة الفعالة .القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 2006م.
28- منار محمد بغدادي. "المحاسبية التعليمية كأحد آليات الإصلاح المؤسسي" . صحيفة التربية. صحيفة تصدرها رابطة خريجي معاهد وكليات التربية. العدد الأول. السنة التاسعة والخمسون. أكتوبر 2007م.
29- نبيل سعد خليل. " واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية علي مستوي المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج – "دراسة تحليلية ميدانية". مجلة التربية. مجلة علمية محكمة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. المجلد الثالث. العدد الأول. القاهرة: دار الفكر العربي، يونيو 2000م.
30- نبيل سعد خليل. أنماط الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها.القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009م.
31- نبيل نوفل. التعليم والتنمية الاقتصادية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية،1979م.
32- A. R. Taylor and T. Bianosa. Student Assessment in Canada: Improving the Learning Environment Through Effective Evaluation. Kalona, Bc: Society for the Advancement of Excellence in Education, 2001.
33- Alberta Government. Calgary Catholic School District School Council Handbook, Section D: School Council Roles and Responsibility. Canada: Alberta Government, 2011.
34- Alberta Government. School Councils Regulation 113/2007. Alberta Government: Alberta Queen's Printer, 2007.
35- Australian Capital Territory, The Australian Capital Territory Counsel, Education 2004; Functions of School Boards, Australia: Australian Capital Territory, 2008.

36- Australian Capital Territory, The Australian Capital Territory Parliamentary Counsel, Education Act 2004: Government School Education Council, Establishment and Membership, Part, 3,5 Division 3,5,1, Australia: Australian Capital Territory, 2008.

37- Australian Capital Territory, The Australian Spatial Territory Parliamentary Counsel, Education Act 2004, School Boards of Government Schools: Establishment and Membership, 2008.

38- Australian Capital Territory, The Australian Spatial Territory Parliamentary Counsel, Education Act 2004, School Boards of Government Schools: Establishment and Membership, 2008.

39- B. C. Ministry Of Education: Governance And Legislation Branch, School Act : Revised Statues Of British Columbia 1996, Part.2, Division.2, Section.8.1 Education Advisory Council, 2 January 2009.

40- Bonnic L. Ste Lmachby. "Unlocking the School House Doors: Institional Constrains on Parent and Community Involvement in a School Improvement Initiative". Canadian Journal of Educational Administration and Policy. Issue 31. June 18, 2004.

41- Brian J. Caldwell. "A Theory of Learning in the Self-Managing School: School-Based Management, Local Management", The First National Conference in Israel, 2001.

42- Brian J. Caldwell. "Reconceptualizing the Self-Managing School", Educational Management Administration & Leadership, Vol. 36, No. 2, 2008.

43- Brian J. Caldwell & Spinks. J., The Self Managing School, London: Flamer, 1998.

44- Canadian Comprehensive Auditing Foundation. Reporting on Effectiveness in Colleges and

Institutes: A Proposed Accountability Framwork for the British Columbia Public System. Canadian Comprehensive Auditing Foundation. 1999.

45- Coral Mitchell & Joyce B. Castle, "The Instructional Role Of Elementary School", Canadian Journal Of Education, Vol. 28, No. 3, 2005.

46- Council of Ministers of Education, The Development of Education in Canada, 46th session of International Conference on Education, Geneva: Switzerland, September 2001.

47- D. T. Gamage. A Review of Community Participation in School Governance: An Emerging Culture in Australian Education, Oxford: UK, 1998.

48- David Reynolds, The Self- Managing School, Australia: the Flamer Press, 2006.

49- Dick Henley and John Young. "School Boards and Education Finance in Manitoba: the Politics of Equity, Access and Local Autonomy". Canadian Journal of Educational Administration and Policy. Issue 72. April 17,2008.

50- E. Fiske. Decentralization of Education: Politics and Politics Consensus: Directions in Development. Washington: D. C. World Bank, 1996.

51- Elaine M. Walker. Decentralization and Participatory Decision – Making: Implementing School – Based Management in the Abbott District. State of New Jersey: Department of Education, 2002.

52- Gerald Fallon and Jerald Paquette. "Devolution Choice and Accountability in the Provision of Public Education in British Columbia: A Critical Analysis of the School Amendment Act of 2002,(Bill 43)". Canadian Journal of Educational

Administration and Policy. Issue 75. June 25, 2008.

53- Government of Saskatchewan. Saskatchewan Education: The Future with us, School Community Councils (SCCs). Canada: Saskatchewan, 2011.

54- Gronn P. Leadership: Who Needs it? School Leadership & Management, London, 2003.

55- Ibtisam Abo – Duhou. School – Based Management. Paris: UNESCO, Fundamentals of Educational Planning Series, 1999.

56- J. Ainley & Mc. Keniziep, "School Governance: Research on Education and Management Issues" International Education Journal. 2005.

57- J. Brian Caldwell. "School – Based Management". Education Policy Series. Paris:UNESCO, International Institute for Educational Planning and International Academy of Education, 2005.Vol. 3.

58- J. C. Lindle. "Lessons From Kentucky About School – Based Decision Making". Educational Leadership. Vol. 53. No. 4. 1999.

59- J. David. "Restructuring in Progress: Lessons from Pioneering Districts". In: R. Elmore (ed.). Restructuring Schools: The Next Generation of Educational Reform. San Francisco: Jossey,1990.

60- J. Murphy. "Restructuring Through School – Based Management: Insights for Improving Tomorrow's Schools", in T. Townsent. (ed.). Restructuring and Quality: Issues for Tomorrow's Schools.London: Rout Ledge, 1997.

61- J. R. Hough (ed.). Educational Policy—An International Survey. London: Croom Helm, 1984.

62- Jane L. David. "The Who, What, and Why of Site – Based Management". Educational Leadership. No. (53 – 54). 1996.

63- Kenneth Leithwood, Parents' Participation in School Improvement Processes, Ontario: Canadian Education Association, 2004.

64- Kenneth Menzies Leithood. "Forms and Effects of School – Based Management". A Review Educational Policy. Vol. 2. No. 3. May 1998.

65- L. Payne. School Governance as the Management of Dilemmas: Market or Mission, MZARE/AARE, Joint Conference Auckland, 2003.

66- M. Lewis. Decentralizing Education: Do Communities and Parents Matter?. Mimeo: Center for Global Development, Washington,DC.,2006.

67- Mary k. Biziorek. "School- Based Decision Making the Relation Between Teacher's Decision Making Involvement Their Job Satisfaction". Dissertation Abstract International-A. Vol.60. No. 3. 1999.

68- Ministry Of Education: Education Improvement Commission, School Improvement Planning : A handbook For Principals, Teachers, And School Councils, Ontario: Canada, November 2002.

69- Ministry Of Education , Ontario Parent Council Annual Report November 1993, July 1994, Ontario: Canada, 9 march 1995.

70- Ministry of education: Education Act: Revised Statutes Of The Yukon 2002, Queen's Printer For The Yukon, Yukon: Canada,Part.7, Division.3,section.113 (1,2).

71- New Jersey Department of Education. School – Based Management Model. 2000.

72- New South Wales Department of Education and Training, School Councils, Australia, New South Wales Department of Education and Training, 2008.

73- Northern Territory Department of Education and Training, Council of Government School

Organization, Australia, Northern Territory Department of Education and Training, 2008.

74- Northern Territory, Council of Government School Organizations, Role of Council of Government School, Australia: Northern Territory., 2007.

75- OECD. Raising the Quality of Educational Performance at School. Paris: OECD, Policy Brief, 2004.

76- Priscilla Whoistertter and Others. Organizing for Successful School – Based Management. U.S.A.,Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development, 1997.

77- Priscilla Wholosetter, Getting School-Based Management Right: What Works and What Doesn't. London: Rutledge, 2005.

78- Robert J. Graham. "School and Curriculum Reform: Manitoba Frameworks and Multicultural Teacher Education". Canadian Ethmic Sttudies. Special Issue. Vol. 32. 2000.

79- S. Hamilton Laura. And Others. Standards – Based Reform in the United states: History, Research and future Directions, Paper Commissioned by the Center on Education Policy. Washington, D. C., for its Project on Rethinking the Federal Role in Education, December, 2008.

80- Sonia Bland Ford and John Welton, Restructuring the Key to Effective School Management, London, Rutledge, 2006.

81- T. D. Cook. "School – Based Management in the United States". Background Paper for the Programmatic Study on School – Based Management For the World Bank. Washington, D. C., World Bank, 2007.

82- The World Bank. What is School – Based Management?. The International Bank for

Reconstruction and Development, The World Bank, Washington: DC., 2008.

83- The World Bank. What Do We Know About School – Based Management?. The World Bank, Washington: DC., 2007.

84- The World Bank. Impact Evaluation for School – Based Management Reform. Washington, D.C., December 2007.

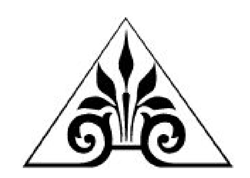
85- Victoria Department of Education and Early Childhood Development. School Councilors: School Councils. Australia. Victoria Department of Education and Early Childhood Development, 2007.

86- Victoria Department of Education and Training, Education and Training Reform Act 2006, Australia: Victoria Department of Education and Training, 2006.

87- Wanda Rokicka, Educational Documentation, Research and Decision– Making: National Case studies, Geneva: International Bureau of Education, 1999.

88- Western Australia, The Western Australian Council of State School Organizations Incorporated, Australia: Western Australia, 2008.

89- Yvonne M .Martin & R.J.S. McPherson, Restructuring Administrative Policy In Public Schooling : Canada And International Case Studies, Alberta: Detesting Enterprises LTD. Calgary, 1993.



الفصل الثاني

مدخل الإدارة الإلكترونية

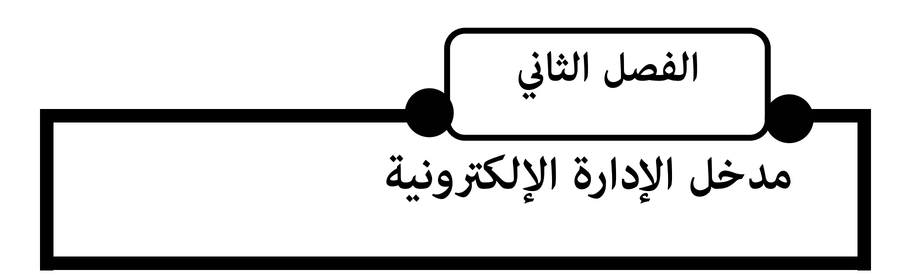
أولاً: الإدارة الإلكترونية:

- مقدمة.
- مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- فلسفة الإدارة الإلكترونية.
- أهداف الإدارة الإلكترونية.
- أهمية الإدارة الإلكترونية.
- خصائص الإدارة ا الإلكترونية.
- دواعي التحول نحو تبني نموذج الإدارة الإلكترونية.
- توجهات الإدارة الإلكترونية.
- وظائف الإدارة الإلكترونية.
- مخاطر الإدارة الإلكترونية.
- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- مصادر تمويل الإدارة الإلكترونية.

ثانياً: الإدارة المدرسية الإلكترونية:

- مقدمة.
- مفهوم الإدارة المدرسية الإلكترونية.
- أهداف الإدارة المدرسية الإلكترونية.
- أهمية الإدارة المدرسية الإلكترونية,
- خصائص الإدارة المدرسية الإلكترونية.
- مميزات الإدارة المدرسية الإلكترونية.
- دور مدير المدرسة في الإدارة المدرسية الإلكترونية.
- فوائد الإدارة المدرسية الإلكترونية.
- متطلبات تطبيق الإدارة المدرسية الإلكترونية.
- مبررات تطبيق الإدارة المدرسية الإلكترونية.

-



مقدمة:

دخل العالم الآن في حقبة جديدة من التقدم الإنساني نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية التي حدثت خلال العقود الخمسة الأخيرة من القرن العشرين والتي اتسمت بالتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، نتيجة للتقدم المتسارع في علوم الحاسبات وشبكات المعلومات والتكنولوجيا الرقمية وسرعة انتشار استخدامات شبكة الإنترنت والبريد الإلكتروني. ونتيجة لهذا التقدم الهائل في وسائل الاتصالات، انتشرت شبكة الإنترنت في العالم، وأصبحنا نسمع مصطلحات مثل الإدارة الإلكترونية، والحكومة الإلكترونية، والنقود الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية، والتعليم الإلكتروني، والبريد الإلكتروني، والتوقيع الإلكتروني، وغير ذلك من المفاهيم الحديثة ذات العلاقة.

لذا تسود العالم الآن حركة نشطة لاستثمار تقنية المعلومات والاتصالات في تطوير المنظمات والمؤسسات الحكومية، ومنظمات الأعمال لتصبح منظمات إلكترونية تستخدم شبكة الإنترنت في التعامل مع العملاء وتقديم الخدمات، وإنجاز كافة العمليات بسرعة فائقة وسهولة عالية. وأصبح النجاح في مختلف المجالات مقترناً بمستوى الوسائط المعلوماتية، والتخلف في ذلك هو الذي يوسع الفجوة بين المجتمعات والمؤسسات وبين الأفراد، وأصبحت المعلومات أهم عناصر القوة والسيطرة، ولما

كانت المؤسسات التقليدية غير قادرة علي أن تفي بدورها في ظل تحديات أيديولوجية وسياسية وسوسيولوجية وتقنية.

ويشهد عالم اليوم وهو مجتمع القرن الحادي والعشرين الذي يقف على أعتابه عدة ثورات اقتصادية وعالمية، وكذلك ثورة المعلومات والاتصالات التي تعتمد على نظم الاتصالات الحديثة عبر الأقمار الصناعية ونظم معالجة المعلومات المرتبطة بالحاسبات الإلكترونية، وفى ضوء ثورة المعلومات سيكون الصراع القادم بين دول العالم الأخرى حول توزيع المعرفة وامتلاكها وسوف يصبح من يسيطر على المعلومات، أو التقنية العالمية مسيطراً في أية مجالات أخرى، أما عن الثورة العلمية والتكنولوجية فيشهد النظام الدولي في تطوره الراهن تعميقاً مكثفاً لهذه الثورة التي تعتمد على العقل البشرى والإلكترونيات الدقيقة والحاسبات وتكنولوجيا الليزر وتوليد المعلومات وتنظيمها وتحديثها واستدعائها بسرعة فائقة.

في الواقع لقد اخترقت المعلوماتية بأدواتها وتقنياتها المسافات والأعمار والأزمان والظروف فصنعت اندماجاً ثقافياً وتعليمياً بين البشر وفتحت أمامهم آفاقاً رحبة للعثور على رؤى جديدة لأكثر المشكلات تعقيداً. وأصبح مجتمع المعلومات بأشكاله وتنظيماته وصناعاته وخدماته ونسق معاييره يعتمد على المستوى النوعي والكمي للمعلومات وإمكانية السيطرة على مصادرها والقدرة على الفرز المتواصل لها وابتكارها وتوظيفها في صناعة المستقبل.

ولم تحتل الدول الكبرى مواقع علي خريطة التقدم إلا بفضل ما أحرزته من نجاح في تمكنها من التكنولوجيا المتقدمة مثل الإلكترونيات الدقيقة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والذي أدى إلي ظهور الإدارة الإلكترونية، هذه الإدارة التي تأخذ بالأساليب الحديثة من تكنولوجيا ونظم المعلومات بهدف تبسيط الإجراءات الإدارية في الحصول علي الوثائق والقرارات وتقديم الخدمات للمواطنين، وبالتالي تسيير أعمالهم اليومية المتعلقة بالأجهزة والمؤسسات المتعددة من خلال وسائل المعلومات والاتصالات، وتهدف إلي مساعدة أصحاب القرار في المؤسسات علي اتخاذ

القرار في الوقت المناسب، كما تهدف إلي العمل علي تقديم الخدمات لجميع المواطنين في مكان وجودهم بالسرعة والكفاءة المطلوبة.

وفي مطلع القرن الحادي والعشرين ظهرت ثلاثة تحديات رئيسية لتواجه مؤسسات التعليم وهي: العولمة الاقتصادية، والأهمية المتزايدة للمعرفة، وثورة علمية هائلة في جميع المجالات، هذه الثورة العلمية تحمل في طياتها متغيرات عديدة من أهمها الثورة التكنولوجية، وخاصة في المجال التقني الرقمي وتقنية الاتصالات والمعلومات. فلقد دخل هذا القرن حقبة جديدة من التغيير بسبب إنتاج الكميات الكبيرة من المعلومات والمعارف القادرة علي النمو والتزايد بشكل لم يسبق له مثيل، وأصبح المستقبل مرهوناً بالقدرة علي اختزان المعلومات واسترجاعها وبثها بكفاءة عالية وفعالية مطلوبة.

كما كان لثورة المعلومات والاتصالات أثر كبير في التقريب بين دول العالم، حيث أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية صغيرة، كما أنها أوجدت نوعاً من التحدي للدول والمنظمات والمؤسسات المختلفة، كما فرضت ثورة المعلومات والاتصالات علي هذه الدول والمنظمات والمؤسسات المختلفة حتمية التطوير والتحديث في جميع جوانبها وعناصرها، لذا أصبحت تقنية المعلومات والاتصالات من أهم دعائم تقدم وتطور هذه الدول والمنظمات والمؤسسات المختلفة.

إن تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتزاوجهما البديع جعل المؤسسات الحكومية وغير الحكومية تعيد النظر في علاقاتها ومعاملاتها الداخلية والخارجية، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في أتمتة علاقاتها وتعاملاتها مع محيطها الداخلي والخارجي والمتمثل في عملائها ومورديها وموظفيها، حيث توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للأجهزة الحكومية وغير الحكومية السرعة الفائقة في الحصول علي احتياجاتها، وكذلك السرعة والدقة والجودة في تقديم الخدمات للمواطنين المستفيدين من الخدمات التي تقدمها هذه

الأجهزة، مع انخفاض التكلفة نتيجة الكفاءة الأعلى، فضلاً عن إمكانية العمل وتقديم الخدمات لمن يطلبها في كل وقت وفي أي مكان.

وعلي ذلك كان علي الدول أن تقوم بتطوير مؤسساتها بما يتواءم مع التقدم المعلوماتي والتقني، والتحول من الأنشطة التقليدية إلي الأنشطة الإلكترونية من أجل رفع كفاءة الأداء وتقليل الهدر في الوقت، وتحقيق إمكانية الاتصال بجميع عناصر الإدارة في أي وقت من خلال الشبكة العنكبوتية.

وأصبحت ثورة المعلومات والاتصالات التي تشهدها دول العالم على مختلف تطبيقاتها أحدثت وما زالت تحدث طفرة هائلة في مختلف مجالات المعرفة، نتيجة اعتمادها على المعرفة العلمية المتقدمة والمعلومات المتدفقة بوتيرة سريعة نتيجة لظاهرة الانفجار المعلوماتي الناجمة عن تضاعف حجم المعرفة العلمية كل سبع سنوات أو أقل من ذلك حسب تقدير مفكري الدراسات المستقبلية. لذلك لابد من الاهتمام بنظام المعلومات في المدارس المصرية وذلك عن طريق:

- اتخاذ الإجراءات اللازمة والجادة لإجادة تعليم استخدام الحاسب الآلي في المدارس المصرية.
- إنشاء شبكة كمبيوتر للبريد الالكتروني لربط الإدارات التربوية بحيث تسهل عملية المتابعة وتبادل المعلومات.
- إنشاء مشروع الحكومة الإلكترونية حيث يعتبر هذا المشروع آلية فاعلة في تحقيق النقلة النوعية في المدارس المصرية.

وعلى الرغم من أهمية الإدارة المدرسية في المدارس المصرية، حيث أنها تقوم بدور رئيسي في تنمية العملية التعليمية ويقع على عاتقها تطوير التعليم في المدارس المصرية وتحديثه إلا أن مشكلة التعليم الأولى في مصر هي مشكلة إدارته كمنظومة إدارة علمية.

أي أن أزمة التعليم في المدارس المصرية هي أزمة إدارة، وهذه الأزمة تعبر عن نفسها في ثلاث أبعاد متصلة هي:

- قصور الإدارات التربوية عن مواكبة التطورات الحادثة في التعليم واتجاهات سياسته.
- بعد هذه الإدارات عن مجرى تطور علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الجديدة، وعدم إفادتها من نتائج هذه العلوم والأدوات التكنولوجية في تطوير نفسها أو التغلب على مشكلاتها.
- عجز الإدارات التربوية القائمة عن التمهيد للتطورات المنتظرة في التعليم في المستقبل.

وهناك عوامل عدة تساهم في ذلك من أهمها ما يلي:

- الانفجار المعرفي والذي يتطلب تحديث النظام الإداري في المدارس المصرية ليكون أكثر ملاءمة مع احتياجات عصر العولمة.
- زيادة عدد التلاميذ أو الطلاب والقوى البشرية العاملة في المدارس المصرية.
- قيود اللوائح والأنظمة التربوية.

كما أن وجود حلقة معقودة ما بين المخططين التربويين والمشرفين وبين المستوى التنفيذي الإداري الذي تمثله المدرسة والوظيفة الرئيسية للإدارة المدرسية، هي تهيئة الظروف، وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ أو الطلاب، وتعليمهم رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم، وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم، والى جانب هذا فمن وظيفة الإدارة المدرسية العمل على نمو خبرات كل من في المدرسة وفقا للصالح العام. كما يتضح أن العملية الإدارية في المدارس المصرية تحتاج لتغيير جذري للحاق بالتغييرات السريعة والمتنامية لأعباء وصعوبات كثيرة أمام الإدارة المدرسية، وضاعفت هذه الأعباء والصعوبات من أهمية مدير المدرسة كقائد تربوي في المدرسة المصرية، والتحول من الإدارة المدرسية التقليدية إلى القيادة المدرسية الإلكترونية وهى إدارة التعامل مع متغيرات المستقبل.

وتعد الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك أثره الواسع على المؤسسات ومجالات عملها، وهذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضاً إلى البعد الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة، وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري القائم على الفريق، وأن الثورة الرقمية أدت إلى تغييرات عميقة واسعة في بيئة الأعمال، وأساليبها وطريقة تنظيمها ومصادر ميزتها التنافسية يعكس عمق التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الإدارة الإلكترونية على الإستراتيجيات الرئيسية.

وفي ضوء ما سبق يتضح لنا ضرورة الاهتمام بالنظام الإداري الإلكتروني الذي يرتكز على نظام معلوماتي لضمان الجودة والدقة والتطور في الإدارة المدرسية بمراحل التعليم المصري المختلفة مما يسهم في تحديد ملامحها.

مفهوم الإدارة الإلكترونية:

لا يزال مفهوم الإدارة الإلكترونية في المجتمعات العربية غامضاً إلى حد ما، فضلاً عن أنه ليس هناك ثمة تصور شمولي لمفهوم الإدارة الإلكترونية في المؤسسات المجتمعية بصفة عامة، والمؤسسات التربوية بصفة خاصة، ويعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة تماما في مجال العلوم العصرية، فهي عبارة عن مصطلح مكون من مقطعين أساسيين أحدهما الإدارة وهو يعبر عن نشاط لإنجاز الأعمال والمعاملات من خلال جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة، بينما يقصد بالمقطع الثاني " الإلكترونية" أن يتم أداء هذا النشاط من خلال استخدام الوسائل والوسائط الإلكترونية.

وتعتبر الإدارة الإلكترونية منهجية إدارية حديثة تقوم على أساس الاستيعاب الكامل لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغير المستمر، أو هي منهج إداري موجه إلي المنظمات

والمؤسسات الخدمية والإنتاجية بهدف سرعة الأداء وتحسينه، ويعتمد علي استخدام شبكة متقدمة للاتصالات لبحث واسترجاع المعلومات بغية دعم واتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية.

ومن أهم مفاهيم الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد.
- والإدارة الإلكترونية هي إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترتب على ذلك من إهدار للوقت والجهد والطاقات.
- والإدارة الإلكترونية هي منهجية تقوم على الاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة لتحقيق تميزها، وتمكينها من بناء قدرات تنافسية فعالة وضمان استمراريتها.
- والإدارة الإلكترونية هي عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الأوراق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل جدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً.
- الإدارة الإلكترونية هي الاعتماد الكامل علي الوسائل الإلكترونية من حيث أداء الخدمات الوظيفية أو نقل الوثائق وغيرها من الأعمال التي يقوم بها الموظفون.

- وتعرف الإدارة الإلكترونية بأنها أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تقنية معلومات متقدمة من أجل زيادة كفاءة وفعالية الأداء.
- والإدارة الإلكترونية تعني أيضاً تبادل غير ورقي للمعلومات الخاصة بالعمليات وذلك باستخدام التبادل الالكتروني للبيانات، أو بأنها جميع عمليات التحول إلي أداء الأعمال المؤسسية إلكترونياً عن طريق إعادة هيكلة أداء تلك الأعمال بما يحقق: التطور في الأداء، والاقتصادية، والمرونة، وحسن استغلال الموارد.
- وتعرف الإدارة الإلكترونية بأنها عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة شبكة الإنترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمؤسسة ما، بغرض تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بها.
- والإدارة الإلكترونية تعني أيضاً الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلاً من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية التقليدية كوسائل الاتصال المباشر.

وفي ضوء المفاهيم السابقة يتضح لنا أن الإدارة الإلكترونية هي:

- طريقة لتفعيل الجهاز الإداري لتطوير أدائه وتخفف من الأعباء الإدارية عنه، وتسعى إلي التغلب علي المشكلات الإدارية التقليدية المتمثلة في البيروقراطية وتضخم الهرم الإداري.
- تسعى الإدارة الإلكترونية إلي تخفيض مدة تعامل المستفيد من الخدمة مع الموظفين، كما تمكن الأفراد والمؤسسات والمنظمات الخاصة

والحكومية من الحصول علي المعلومات والخدمات التي يحتاجونها بشكل أفضل وفي أسرع وقت وتكلفة أقل.

- والإدارة الإلكترونية هي عملية إدارية مبتكرة للأعمال والمهمات والإجراءات التي يتم إنجازها عن طريق تقنيات حديثة للتوصل إلي المعلومات وتكاملها عن طريق صفحات الويب أو المواقع الإلكترونية.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي استخدام كافة التقنيات الحديثة وتوظيفها داخل المؤسسات على اختلاف أنشطتها من أجل تقديم خدمات أكثر فعالية وبأقل جهد ووقت ممكن.

فلسفة الإدارة الإلكترونية:

لقد أدت مجموعات متكاملة من العوامل إلي تنامي الدعوات الرسمية والأكاديمية إلي تطبيق ما يعرف بالإدارة الإلكترونية والتي تمثل فلسفة ناشئة فرضتها الثورة الرقمية وتوجهات العولمة والديموقراطية وغيرها، وهذا التحول في فكر الإدارة العامة وممارستها هو الآن في مرحلة الطموحات وبداية الخطط الإستراتيجية لإنجازه حتى في مهد الحضارة التكنولوجية المتقدمة، وكان من الطبيعي أن مثل هذا التحول لا يتعدى كونه طموحاً وتحدياً جدياً لكافة الدول النامية بما فيها الدول العربية الغنية والفقيرة علي حد سواء، لأن هذا التحول لا يمكن إنجازه بتوفر أية ميزة نسبية منفردة كالتمويل مثلاً بل أنه يحتاج إلي عوامل كثيرة وخطط طويلة وعملية تدريجية وفقاً للمتغيرات الخاصة بكل مجتمع.

وتتبنى الإدارة الإلكترونية مفاهيم وأسس الإدارة الإستراتيجية من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمنظمة أو المؤسسة والتعامل الايجابي مع المناخ الداخلي والخارجي وتحديد الإستراتيجية لاستثمار الفرص المتاحة والتعامل مع المهددات والمخاطر في المناخ الخارجي وتفعيل الموارد والإمكانات وتحييد القيود والمعوقات في المناخ الداخلي وتعتبر الحركية والديناميكية والفورية من أسس فلسفة

الإدارة الإلكترونية حيث تقبل التغيير وتتعامل مع المتغيرات فور حدوثها من جانب، كما تعمل علي التنبؤ بالتغير وتعد له من جانب آخر، وفوق ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تقوم علي صنع التغيير والسبق في التأثير علي الأحداث.

وتعتبر الإدارة الإلكترونية فلسفة متكاملة وتحولاً جذرياً في عالم الإدارة علي المستويين النظري والعملي، وهي أيضاً نقلة نوعية وثورة سلمية في المفاهيم، والنظريات والأساليب بحيث تنعكس إيجابياً علي الصورة الكلية للإدارة الحكومية، أي أنها تنسلخ من الصورة التقليدية المتمثلة في الروتين الزائد، والتسلط والمحسوبية وغيرها من المظاهر والممارسات السلبية التي تتراكم في أذهان الناس وتسيء لعلاقة الأجهزة الحكومية من حيث الإدراك الشعبي العام والواقع العملي.

وتقوم فلسفة الإدارة الإلكترونية علي تأكيد السعي إلي التميز باعتباره المستوي الوحيد المقبول للأداء والإنجاز والمفهوم المتكامل الذي يجمع العناصر الأساسية لبناء إداري متميز يحقق إنجازات ونتائج متميزة ويسمح للمنظمة أو المؤسسة بالتفوق علي المنافسين والوصول إلي مراكز تنافسية متقدمة.

ويأتي في قمة فلسفة الإدارة الإلكترونية الإيمان الراسخ بالإنسان وقدراته وأهمية استثمار طاقاته الفكرية والذهنية ، ومن ثم يكون الإبداع البشري والقدرة علي الابتكار والتطوير من أسس تفعيل الإدارة الإلكترونية والاقتراب بها من حدها الأقصى وهو الإدارة في الزمن الحقيقي أو الإدارة الآنية.

أي أن فلسفة الإدارة الإلكترونية لا ترتكز علي فكرة الرفاهية ولكنها حتمية فرضتها التغيرات العالمية ومستحدثات العصر، حيث بنيت فلسفتها علي التكامل وتوظيف المعلومات وسهولة تدفقها لرفع جودة الأداء وضمان سلامة تنفيذ العمليات لدوى رفع كفاءة العمل والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسات الإدارة، وبذلك إتاحة الفرصة لأي منظمة أو مؤسسة أياً كان مجال عملها في المجتمع للوصول إلي تحقيق أهدافها بأفضل صورة ممكنة.

أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تعد الإدارة الإلكترونية عصب حياة المجتمعات المدنية الحديثة التي كانت مسيرة حياتها اليومية تواجه أزمات خانقة في ظل إداراتها التقليدية حتى استطاعت أن تخطو خطوات لافتة للنظر على سبيل تجاوز هذه الأزمات بفعل التقنية، بينما لا تزال مجتمعات أخرى تحبو في بداية الطريق الذي يتسابق الآخرون في مراحله النهائية، وينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب التطور الذي اعترى حياة الإنسان على سطح الأرض، ويلبي مطالبه الإدارية، ويرضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى وأيسر في إدارة شئون حياته وتفاصيلها، وتعميم تطبيق التقنية في الإدارة ليس شكلاً عصرياً للحياة تسعى لتقمصه، بقدر ما هو حاجة ماسة لمجتمعاتنا.

كما إن اهتمام العالم بتوظيف تقنيات المعلومات في الإدارة لم يأت من فراغ، ولكن لأن الأساليب الإلكترونية أصبحت محركاً أساسياً لنهضة الأمم وتقدمها، حيث تؤدي إلي زيادة قدرات الأفراد والمؤسسات، وبالتالي ارتفاع الكفاءة والفاعلية والإنتاجية، كما تسعى الإدارة الإلكترونية إلي تغيير الأسلوب الذي تؤدي به المؤسسة أعمالها، من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة وأسلوب عمل جديد لمؤسسة منفتحة علي المجتمع.

وتهدف الإدارة الإلكترونية بشكل عام إلي زيادة قدرات الإدارات علي الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات بهدف التنمية، ويمكن تحديد أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة علي التعامل مع التقنيات الحديثة.
- محاربة البيروقراطية والقضاء علي تعقيدات العمل اليومية.

- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوي العملية الرقابية.
- تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة.
- تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والإنجاز السريع للمعاملة.
- تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة من شأنه تقديم خدمات أفضل.
- تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة.
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين من الخدمة التي تقدمها المؤسسة بصورة فورية.

ويعد السعي إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية وسيلة لرفع كفاية وفاعلية الجهاز الإداري وليس غاية في حد ذاته، وأن أهداف الإدارة الإلكترونية هي التي تحقق فوائد ومكتسبات على المستوى التنظيمي والإداري للمنظمة، والتي من أهمها ما يلي:

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- زيادة مبادرات الإبداع والابتكار وفتح قنوات جديدة غير معتادة لتقديم الخدمات.
- سهولة انسياب المعلومات الإدارية والتخلص من مركزية المعلومات والتقليل من التعقيدات الإدارية.
- زيادة القدرة التنافسية للإدارات المختلفة داخل المؤسسة، وما يتبع ذلك من دفع للعملية الإدارية.
- تقليل معوقات صنع واتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها بمراكز صنع واتخاذ القرار.

- توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- تكامل أجزاء التنظيم وتوحيده كنظام مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات.
- زيادة الترابط بين مستويات صنع واتخاذ القرار التنفيذية والوسطي والعليا.
- توفير المعلومات التي يحتاج إليها مدير المؤسسة.
- إدخال التكنولوجيا سيوفر قدراً كبيراً من المعلومات وحفظها واسترجاعها.
- استخدام الحاسب في إعداد الميزانية للمؤسسة سوف يمكنها من الحصول على النتائج الدقيقة، بالإضافة إلى احتياجاتها المستقبلية في أقل وقت ممكن وبأقل جهد.

والفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلي الإدارة كمصدر للخدمات والمواطنين كزبائن أو عملاء أو المستفيدين من الخدمة يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فان للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع المستفيدين من الخدمة من أهمها ما يلي:

- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أنّ قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة و تضطرّهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي و استبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق و المقدرة على تصحيح

الأخطاء الحاصلة بسرعة و نشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.

- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد و تسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
- إلغاء عامل المكان, إذ أنّها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال "الفيديو كونفرانس" ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.
- إلغاء تأثير عامل الزمان, ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطلات الأسبوعية أو الأجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تمّ الحد منها إلى أقصى حد ممكن.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحقق العديد من الأهداف والتي من أهمها ما يلي:

- استخدام التقنيات الرقمية الحديثة والشبكات الإلكترونية بهدف تطوير العمل الإداري.
- ورفع كفاءة وإنتاجية الإداريين والعاملين بالمؤسسات.
- الإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
- تقديم الخدمات في زمن قياسي وبأقل جهد ممكن.
- إمكانية أداء الأعمال عن بعد مما ينعكس علي تقليص الحاجة إلي التنقل.
- تقليل مساحات العمل داخل المنظمات أو المؤسسات.
- التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني مما يكون لإدخال التقنية دور كبير في نجاحها.
- زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات والمؤسسات بمختلف أنواعها.

أهمية الإدارة الإلكترونية:

للإدارة الإلكترونية أهمية وفوائد عديدة من أهمها ما يلي:

- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها علي الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.
- سهولة وسرعان وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين كذلك.
- المرونة في عمل الموظف بحيث يمكن للموظف سهولة الدخول إلي الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه.
- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافيا.
- لن تكون هناك حاجه للعدد الكبير من خزائن الملفات وبالتالي توفير مساحة هذه الخزائن وكذلك توفير نفقات الموظف المخصص للعناية بهذه الملفات.
- سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإنابة عن الدوائر الأخرى.
- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطي في أماكن خارج حدود المنظمة أو المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن للإدارة الإلكترونية أهمية كبرى بالنسبة للمنظمات أو المؤسسات وتكمن أهميتها في النقاط التالية:

- انخفاض تكلفة الخدمة المقدمة، بمعنى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكنها أن تيسر توفير الخدمات الرئيسية للمجتمع بأسره بغض النظر عن الموقع الجغرافي وبأقل التكاليف الممكنة، بالإضافة إلى زيادة كفاءة المنظمة أو المؤسسة.
- تحسين مستوى أداء كافة العاملين في المنظمة أو المؤسسة.
- تساعد تلك التقنية على الاتصال بين وحدات المنظمة أو المؤسسة المتباعدة جغرافياً.
- تلافي مخاطر التعاملات الورقية مع المستفيدين من الخدمة التي تقدمها المنظمة أو المؤسسة.
- إيجاد فرص جديدة للعمل الحر، والاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة.

خصائص الإدارة الإلكترونية:

ترتكز الإدارة الإلكترونية علي العديد من الخصائص التي من أهمها ما يلي:

- عدم وجود علاقة مباشرة بين أطراف التعامل، وتعد سمة أساسية تميز أعمال الإدارة الإلكترونية، حيث توجد أطراف التعامل معاً وفي نفس الوقت علي شبكات الاتصالات الإلكترونية والتي يتعاملون من خلالها وتعتبر بمثابة الوسيط الدائم بينهم.
- التفاعل الجمعي أو المتوازي، بمعنى أن تمكن الإدارة الإلكترونية أحد أطراف التعامل من إرسال رسالة إلكترونية إلي عدد نهائي من المستقبلين لها من الأطراف الأخرى في نفس الوقت، وذلك دون الحاجة إلي إعادة إرسالها في كل مرة، وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية تحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ما ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.

- الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحويلها لتكون الوسيط الأساسي للعمل، حيث يتم إنجاز كل الأعمال والمعاملات بين أطراف التعامل من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية، أي أنه يمكن للعميل القيام بتنفيذ كافة المعاملات إلكترونياً، وهذا يعمل علي تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة أو غير معتدل المزاج.
- إدارة بدون ورق: وهو الرفض الكثيف للورق والتعويض بالأرشيف الإلكتروني وتطبيق المتابعة الآلية. حيث تتم كافة ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية أوراق، بل تعتبر الرسالة بمثابة سند قانوني وحيد متوفر أمام كل طرف من أطراف التعامل عند وقوع أي نزاع، وبعد ذلك ولا شك من الأسباب المعوقة لممارسات الإدارة الإلكترونية حيث يحتاج ذلك إلي وجود أدلة أخرى.
- إدارة بلا تنظيمات جامدة: يعنى بها الحديث عن المنظمات أو المؤسسات الذكية التي تعتمد على العمل المعرفي، وصناعة المعرفة تعمل من خلال المنظمات أو المؤسسات الشبكية، كما أن المنظمات أو المؤسسات الذكية تعتمد على صناعة المعرفة.
- إدارة بلا مكان: تعتمد على المؤتمرات الإلكترونية والفيديو كونفرانس وكذلك الهواتف المحمولة والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.
- إدارة بلا زمان: فالعالم اليوم يعمل 24 ساعة في اليوم، ولذلك لابد من خلق آليات للاتصال بالآخرين، ففكرة الصيف والشتاء لما لها من مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تستيقظ لذلك لابد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى تتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا.

وتتميز الإدارة الإلكترونية بما يلي:

- تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها الأسلوب الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل الافتراضي من حيث التخطيط والتنفيذ والتوجيه والمراقبة.
- تتميز الإدارة الإلكترونية بخاصية القدرة على تحسين الفعالية التشغيلية من خلال الاستثمار الأمثل لأرقى التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبيرة.
- تتميز الإدارة الإلكترونية بخاصية القدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة ورشاقة الحركة والمرونة العالية التي تتجسد في توفير أي شيء وفي أي وقت ومكان وبأي طريقة.
- تتميز الإدارة الإلكترونية بخاصية القدرة على تقليص التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة.
- تمتلك الإدارة الإلكترونية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات والندية والتنافسية بين العاملين.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية تتميز بالآتي:

- أنها عملية إدارية: وهذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة سواء في تحديد الأهداف ورسم السياسات (وان كانت سريعة التغير) وتوجيه الموارد وفق خيارات إستراتيجية، وعملية الرقابة عليها.
- الإمكانات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال: وهذه هي التي تفسر البعد الالكتروني في مصطلح الإدارة الإلكترونية، وتتحدد هذه الإمكانات المتميزة في (التشبيك الفائق، التفاعل الآلي وعلي مدار الساعة، التفاعل هنا وهناك، السرعة الفائقة،الموارد والعمل عن بعد وبلا حدود).

وهذه السمات تؤدي بدون شك إلي تطوير نظرة الإدارة إلي نفسها وإلي قدراتها الجوهرية باتجاه المزيد من التنظيم السائل والمرن وقبول العمل مع موارد لا تخضع لإدارة المؤسسة وإنما موجودة وتعمل خارجها.

دواعي التحول نحو تبني نموذج الإدارة الإلكترونية:

يمثل التحول إلي التعامل إلكترونياً عاملاً مهماً في تحسين مستوى الخدمة للأفراد، وترشيد استخدام الموارد، وهو نتيجة للتقدم العلمي والتقني، والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات. وتقتضي عملية التحول هذه إجراء تعديل في النظم الإدارية من أجل القضاء علي الروتين والكم المبالغ فيه من الإجراءات وتبسيط الهياكل التنظيمية.

وقد فرض التحول إلي الإدارة الإلكترونية العديد من المسببات من أهمها ما يلي:

- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به، وانتشار الثقافة التكنولوجية، ففي عصر انتشرت فيه وسائل التعليم عن بعد والقنوات الفضائية ومقاهي الإنترنت، أصبح من السهولة بمكان التعامل مع التقنية الرقمية، حيث لم يعد الأمر يتطلب حصول المتعامل علي تلك التقنية علي شهادة جامعية متخصصة في الحاسب الآلي، وبالتالي أصبح هناك ميل كبير من المواطنين في الدول المتقدمة والنامية نحو الإدارة الإلكترونية.
- ازدياد المنافسة بين المنظمات والمؤسسات، وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل منظمة أو مؤسسة تسعى للتنافس.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين علي اتساع نطاق العمل.
- توجيهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية، فقد ساعدت العولمة علي دفع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية إلي محاولة الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة في مجالات الحاسب الآلي والإنترنت والاتصالات من أجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة.
- كلفة الإجراءات الإدارية، ففي ظل الرغبة في تقليل كل ما يتعلق بها من عمليات، وزيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع الموظفين والمؤسسات، وكذلك استيعاب أكبر عدد من العملاء في آن واحد، إذ

أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلي تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلي الانتظار في صفوف طويلة.

- التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته.
- الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة، فانتشار مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية وتطبيقه في العديد من المنظمات والمؤسسات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة المعلوماتية.

وأيضاً من أهم مبررات تبني الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد علي المعلومات في صنع واتخاذ القرارات.
- زيادة وعي المواطنين نتيجة تحسن المستويات التعليمية والمعيشية وزيادة عدد السكان.
- إن استخدام الكثير من المؤسسات الحكومية أساليب عمل قديمة وتقليدية يترتب عليه تعقيد أداء الأعمال وصعوبة في إنجازها.
- اعتماد البيروقراطية أسلوب عمل في الدوائر الحكومية وكثرة الإجراءات الواجب المرور بها لإنجاز المعاملات.
- معاناة المنظمات والمؤسسات غير الربحية من مشكلات مشتركة مثل: تناقص العم المالي وترهل هياكلها التنظيمية والتكاليف التشغيلية بسبب اتساع الرقعة الجغرافية التي تقدم خدماتها إليها.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن جميع المبررات السابقة كانت دافعاً ضرورياً للمنظمات والمؤسسات لتبني نموذج الإدارة الإلكترونية لكي يتسنى لها التخلص من كل القيود المكبلة لكل تغيير وتجديد، كالقيود البيروقراطية، والإجراءات الروتينية المملة، والمركزية المتبعة داخل إداراتها. كما أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية ليس درباً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية،

ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي منظمة أو مؤسسة.

وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلي التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية. كما يمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المنظمات أو المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن التأخر عن تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المنظمات أو المؤسسات بعنصر الوقت، ويمكن تلخيص المبررات الداعية للتحول نحو الإدارة الإلكترونية في المنظمات أو المؤسسات في النقاط التالية:

- ضرورة توفير البيانات والمعلومات على مستوى المنظمة أو المؤسسة.
- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الخدمة المقدمة من قبل المنظمة أو المؤسسة.
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ضرورة توفير المعلومات والبيانات المتداولة لكافة العاملين في المنظمة أو المؤسسة.
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- ازدياد المنافسة بين المنظمات أو المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل منظمة أو مؤسسة تسعى للتنافس.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين كافة العاملين في المنظمة أو المؤسسة على اتساع نطاق العمل.

توجهات الإدارة الإلكترونية:

من أهم توجهات الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- إدارة الملفات بدلاً من حفظها.
- استعراض المحتويات بدلاً من القراءة.
- مراجعة محتوي الوثيقة بدلاً من كتابتها.
- البريد الإلكتروني بدلاً من الصادر والوارد.
- الإجراءات التنفيذية بدلاً من محاضر الاجتماعات.
- الإنجازات بدلاً من المتابعة.
- اكتشاف المشكلات بدلاً من المتابعة.
- التجهيز الناجح للاجتماعات.

ومن توجهات الإدارة الإلكترونيةأيضاً، ما يلي:

- كبسلة المعلومات والتي تعنى عرض التراث المعرفي للبشرية في شكل كبسولات.
- إدارة الملفات بدلاً من حفظها والتي تعنى كيفية الاستفادة منها بما يعود بالإضافة على التراكم المعرفي.
- الاحتفاظ بنمط معين من الملفات بحيث يمكن تغيير محتواه من آن لآخر طبقاً للتغييرات بدلاً من كتابته مرة أخرى.
- اكتشاف المشاكل مسبقاً بدلاً من الانتظار لحلها لاحقاً.

وأيضاً من توجهات الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- التوجه للمستقبل: إذ تعمل الإدارة الإلكترونية في المستقبل بمعني الكشف عن الفرص الجديدة والعمل علي استثمارها بتقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرات غير مسبوقة في أساليب العرض والتواصل مع المستفيدين من الخدمة.

- التوجه للتكامل: فالإدارة الإلكترونية تقوم علي تنمية علاقات التشابك والتكامل سواء بين الوحدات ومستويات المنظمة أو المؤسسة ذاتها، أو فيما المنظمة أو المؤسسة وغيرها من منظمات أو مؤسسات المجتمع ذات العلاقة من موردين والمستفيدين من الخدمة وحتى المنافسين.
- التوجه للتطوير المستمر: وذلك في المنتجات والآليات والهياكل والموارد والتقنيات علي كافة المستويات.

التوجه التقني: حيث تستوعب الإدارة الإلكترونية التقنية كعنصر رئيسي في البناء الإداري وليست مجرد عامل خارجي مضاف، والتقنية في مفهوم الإدارة الإلكترونية عنصر مندمج في نسيج المنظمة أو المؤسسة وبناءها الإداري والإنتاجي، ومن ثم تصبح إدارة التقنية مسئولية أساسية للإدارة المعاصرة.

وظائف الإدارة الإلكترونية:

لقد أدى التطور الهائل في العصر الحالي عصر الثورة التقنية إلى حدوث تغييرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة تحولت إلى وظائف إلكترونية، من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد والطاقات، فقد أسهمت تكنولوجيا المعلومات المعاصرة في إحداث تغيير في العملية الإدارية التقليدية، وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وفي تصميم الهياكل التنظيمية، وإدارة فرق العمل الجماعي وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد.

ومن أهم وظائف الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- **التخطيط الالكتروني:**

ويعتمد على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الإستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المؤسسة وإدارتها،

ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضاً في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضاً على تبسيط نظم وإجراءات العمل.

وقد لا يختلف التخطيط الالكتروني ***E- Planning*** من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لان كلاهما ينصب علي وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف. إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاثة مجالات:

- إن التخطيط الالكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر علي كفاءة التخطيط.
- إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تساعد على استمرارية كل شئ في المؤسسة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلي التخطيط المستمر.
- إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطيط وعمال ينفذون، يتم تجاوزها تماما في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الالكتروني.

وقد وجه للتخطيط العديد من أوجه النقد من أهمها ما يلي:

- إن التخطيط ينشئ التقييد والصرامة المقيدة ويحد من الاستجابة للتغيرات في البيئة.
- التخطيط لا يمكن تطويره في البيئات سريعة التغير ففي بيئة ذات تغيرات عشوائية كبيرة وغير قابلة للتنبؤ المطلوب فيها المرونة وليس الخطط الرسمية.
- إن الخطط الرسمية ينبغي أن لا تحل محل الحدس و الإبداع.

- إن التخطيط يركز اهتمامه علي المنافسة التي تواجهها المؤسسة اليوم وليس علي البقاء في الغد.
- الاعتقاد بان التخطيط الرسمي يعزز النجاح الذي حققته المؤسسة في حين انه يقود إلي الفشل، فنجاح المؤسسة السابق في البيئة المتغيرة لا يولد بالضرورة نجاحا بل انه قد يولد الإخفاق إذا ما اعتمد علي نفس أساليب النجاح السابق.

- **التنظيم الالكتروني:**

هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية – الأفقية التي يحقق التنسيق الآني وكل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فمع شبكات الإنترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المشترك.

كما أن التنظيم الإلكتروني للمؤسسات المعاصرة يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المفرطح، كما يتطلب أيضاً إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها، لمواجهة كل مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها، ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم، واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة، كما يتطلب التنظيم الإداري للمؤسسات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة، والتي يتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية:

- إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونياً.
- إدارة الدعم التقني للمستفيد من الخدمة.
- إدارة علاقات العملاء أو المستفيدين من الخدمة إلكترونياً.

كما أن هناك تغييرات تتوافق مع إعادة التنظيم للمنظمات والمؤسسات في ظل الشبكة العالمية (الإنترنت) وثورة الاتصالات والمعلومات، من أهمها ما يلي:

- التنظيم الشبكي مقابل أشكال التنظيم التقليدي، حيث يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيماً مرناً للاتصال والتعاون بين الأفراد.
- تحقق شبكة الإنترنت التشبيك الفائق والواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية.
- مع شبكات الأعمال والإنترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من الشركات أو المؤسسات الافتراضية التي قامت على توظيف مزايا شبكات الإنترنت في تبادل البيانات الإلكترونية.

المكونات الأساسية للتنظيم:

الهيكل التنظيمي: *Organizationaln Structure*

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات والتنسيق بينها لتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة، والهيكل الإداري يمثل الهيكل العظمي الخاص بالمنظمة أو المؤسسة وهو الذي يعطي القوام الصلب لها ولأقسامها.

التقسيم الإداري: *Departmentalization*

وهو قاعدة تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام، والخبرة التنظيمية في هذا المجال أوجدت التقسيمات الإدارية علي أساس الوظيفة، المنتج، الزبائن، المناطق الجغرافية..... الخ،وعلي الإدارة وجميع العاملين الالتزام بالتقسيم الإداري والمتطلبات الوظيفية في التوفير وانجاز الأعمال حسب ذلك، وهذا هو القيد الثاني في المنظمة التقليدية.

سلسلة الأوامر: *Chain of Command*

وهي ما يمثل خط السلطة المستمر الذي يمتد من مستويات التنظيم الأعلى إلي مستويات التنظيم الأدنى الذي يوضح من يأمر من أو من يتبع من في هذه المستويات

وسلسلة الأوامر تتميز عن سلسلة العلاقات الأخرى بأنها علاقات إشراف أو تبعية لابد من مراعاتها من حيث طرف يصدر الأوامر (الإدارة)، وطرف ينفذ (العاملون).

الرسمية: *Formalization*

وهى تتمثل في مجموعة اللوائح والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة التي توجه العاملين وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية أعمالهم.وهي في العمل اليومي للأفراد في المنظمة أو المؤسسة تتسم بالصلابة والحدة في التوجيه والتقييد لمرونة العمل والاستجابة للتغيرات التي لا تقل أهمية عن الهيكل لتنظيمي نفسه.

المركزية و اللامركزية: *Centralization & Decentralization*

والمركزية هي تركيز سلسلة اتخاذ القرار في المستوي التنظيمي الأعلى أو ذروته العليا ، في حين تكون اللامركزية بمثابة إعادة توزيع السلطة بشكل يجعلها أكثر اقترابا من المستويات التنظيمية الدنيا.

- **التوجيه الإلكتروني:**

يعتمد التوجيه الإلكتروني في المنظمات والمؤسسات على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، كما يعتمد أيضاً على وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز المهام والأعمال المطلوبة، كما يعتمد التطبيق الكفء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الإنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها.

كما أن قيادة الذات هي الأكثر بروزاً في الإدارة الإلكترونية، فالقائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية، مما يجعله بحاجة إلي تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساعده على سرعة الاستجابة، ولهذا فإن قادة الذات يتسمون بعدة خصائص من أهمها ما يلي:

- القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام.

- فهم المنظمة أو المؤسسة ومساهماتها من أجل حل المشكلات.
- البراعة، المهارة، والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.
- المسئولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم.

وهناك من يرى لابد من توافر بعض المهارات الأساسية التي يجب توافرها في القيادة الإلكترونية والتي من أهمها ما يلي:

- مهارات المعارف الإلكترونية: مثل تقنية المعلومات في الحاسبات الآلية، وشبكات الاتصالات الإلكترونية، والبرمجيات الخاصة بها، والتعامل الجيد معها.
- مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين: حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء كانت مكتوبة أو شفهية.
- مهارات إدارية: وهي تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة أو المؤسسة نحو العمل الجماعي والتعاون، بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة.

وفي ضوء ما سبق يتضح لنا ضرورة التأكيد على القيادات والمديرين في هذا العصر على متابعة كل ما هو جديد في مجال التقنيات الإلكترونية، وأن يتحلوا بثقافة الإبداع والانفتاح والمرونة والتي تعد من ضروريات هذا العصر، لكي يتمكنوا من التخطيط السليم والجيد للدخول إلى عصر الثورة الرقمية والاستفادة من إمكاناته لتطوير أداء المنظمات أو المؤسسات ورفع كفاءتها الإنتاجية.

وقد واجهت القيادة في السابق تحدين أساسيين هما : (المهام والعاملون) وكان هذان التحديان يتقاسمان اهتمام الإدارة ووقتها، ولقد أدي هذان التحديان مع تطور الفكر الإداري إلي ظهور مدخلين هما:

المدخل المرتكز علي المهام: *Tasks-centered*

وهذا هو المدخل الصلب للقيادة القائمة علي قوة التنظيم المتمثل في:" قوة المركز الإداري ، القوة الشرعية (المرتبطة بالسلطة الرسمية) ، القوة القهرية، قوة العوائد ، قوة المعلومات، وهذه هي القيادة الإجرائية أو قيادة الصفقات، وهي القيادة التي ترتكز علي المهام وتقوم بصفقة تبادل العوائد مقابل الأداء.

المدخل المرتكز علي العاملين: *Employee-Centered*

وهو المدخل الناعم المرن القائم علي القوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وقبول المرؤوسين لقائدهم وتأثيره فيهم، وهذا القائد الأقرب إلي العاملين مصدر الأداء المتوقع من المنظمة أو المؤسسة ، وهذا هو المدخل الموجه إلي فاعلية الأشياء الصحيحة. والتغير من القيادة التقليدية إلي القيادة الإلكترونية لابد أن يعني بثلاثة أبعاد أساسية علي الأقل:

- القيادة التكنولوجية الصلبة: هي القيادة التي تقوم علي استخدام تكنولوجيا الانترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقتها بالاعتماد علي سرعة الحصول علي المعلومات وتحسين جودتها من أجل اتخاذ القرارات أشمل وأفضل.
- القيادة البشرية الناعمة: إن مما يثير الاهتمام هو أن القيادة الإلكترونية تبدو الآن أكثر من أي وقت مضي ذات محتوي أنساني كبير رغم أنها أكثر تعويلا علي التكنولوجيا.
- القائد التنافسي: إن بيئة الأعمال هي بيئة المنافسة الفائقة، وذلك بسبب زيادة عدد المتنافسين، وهذا ما يجعل القائد موجها للمنافسة.

- **الرقابة الإلكترونية:**

إن من ابرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي، وهذا يظهر واضحا في كون الرقابة هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط والتنفيذ. فالعملية الإدارية تتكون من:

- التخطيط: وضع الأهداف ومعايير الإدارة.
- التنفيذ: كل الأنشطة والوسائل من أجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة.
- الرقابة: المقارنة بين التخطيط والتنفيذ.

والرقابة في عصر الإنترنت وشبكات الأعمال تصبح أكثر قدرة علي معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدي المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة المتغيرات قبل أو عند التنفيذ و الإطلاع بالتالي علي اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلي المسئولين عن التنفيذ.

مزايا الرقابة الإلكترونية:

لاشك في أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا الأنظمة وشبكات المعلومات القائمة علي الإنترنت بكل ما تعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة، وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالاتي:

- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة علي الماضي، فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير.
- إنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري.
- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة: بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية، فلا شيء يتفاقم داخل المنظمة أو المؤسسة دون معرفته أولاً، وهذا يساعد على تقلص الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية.
- إن الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات القائمة علي الثقة مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.

- إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة علي المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد علي النتائج فهي إذن اقرب إلي الرقابة بالنتائج.
- إن الرقابة الإلكترونية تساعد علي انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة أو المؤسسة إلي حد كبير، من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في المنظمة أو المؤسسة.

النقد الموجه للرقابة الإلكترونية:

وفي المقابل هذه المزايا هناك المآخذ والصعوبات التي تتعلق بالرقابة الإلكترونية والتي من أهمها ما يلي:

- إن الرقابة الإلكترونية عادة ما تفتقر إلي التفاعل الإنساني.
- إن الرقابة الإلكترونية يمكن أن تقترن لدي البعض بان الإدارة تراقب نشاطهم أول بأول من دون عملهم.
- مشكلات الأمن: حيث أن الرقابة الإلكترونية تجعل المؤسسة ومعلوماتها معرضة عموما لأنشطة المخترقين.
- إن توسيع الرقابة الإلكترونية إلي الشركاء هو الأخر يحمل آثاره السلبية في إمكانية التسلل إلي قواعد بياناتها.
- مخاطر الاعتماد الزائد علي الإنترنت: لأن المضمون الرقابي يظل عملا إداريا ذكيا من خلال ربط المعايير الرقابية بالظروف الخارجية التي تتطلب جهدا رقابيا اكبر.

مخاطر الإدارة الإلكترونية:

من مخاطر الإدارة الإلكترونية ما يلي :

- فقدان البيانات المحفوظة بسب الفيروسات أو المخاطر الأخرى.
- تلف ملفات التخزين خصوصاً حفظ المعلومات ***Backup***.

- ضعف في إجراءات حفظ المعلومات ***Backup***.
- احتمالية التلاعب بالمعلومات:ومنها عدم مصادقة المَوَثِق(أي الشخص المسئول علي صحة البيانات). وبعض البيانات المهمة تتم حفظها في أكثر من مكان مثل البنوك الدولية للتقليص من مخاطر فقدان البيانات وتحدث التحديث للبيانات بشكل دوري.

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

في ظل الإقبال الشديد من المنظمات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية على استخدام وتطبيق الإدارة الإلكترونية والتفاعل معها دونما تخطيط وتنظيم مسبق متأن ومدروس، تظهر بعض المعوقات التي تعوق تطبيق الإدارة الإلكترونية، منها معوقات إدارية، معوقات بشرية، معوقات فنية وتقنية، ومعوقات مادية، من أهمها ما يلي:

- **المعوقات الإدارية:**

من أهم المعوقات المرتبطة بتطبيق الإدارة الإلكترونية ضعف التخطيط والتنسيق والرقابة علي الأنشطة المتعلقة باستخدام التقنيات الحديثة، وذلك لعدم وجود سياسة عامة موحدة علي مستوى المنظمة أو المؤسسة، ومن أهم المعوقات الإدارية ما يلي:

- غموض المفهوم: ما زال الكثير من القيادات الإدارية يهمل موضوع الإدارة الإلكترونية.
- مقاومة التغيير: فهذا المشروع يحمل في طياته الكثير من التغيرات علي صعيد المنظمات أو المؤسسات والأقسام والشعب، وإعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغيرات في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية والتخصصات الجديدة التي يحتاجها، لذا ستكون هناك مقاومة للتغيير.
- اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة أو المؤسسة الواحدة.

- عدم اقتناع إدارة المنظمة أو المؤسسة بدواعي الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها.
- تحتاج الإدارة الإلكترونية إلي إعادة هندسة سير العمل لضمان كفاءة الأداء وجودة الخدمات، وهذا قد يقابل بمقاومة التغيرات وعدم المرونة أو الخوف من التغيير.
- عدم وجود الاهتمام الكافي من قبل الإدارة العليا.
- ضعف التخطيط والتنسيق علي مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية، وعدم تحديد الوقت الذي يلزم للبدء في تطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات إلكترونياً.
- غياب التنسيق في المنظمات أو المؤسسات بين الأجهزة والإدارات التنفيذية.
- تعقد الإجراءات الإدارية وكذلك الافتقار للتشريعات واللوائح المنظمة لبرامج الإدارة الإلكترونية وما يتعلق كذلك بمستوى الأمان والخصوصية للمعلومات.
- عدم وجود وعي معلوماتي وحاسوبي عند أفراد الجهاز الإداري، وعدم وجود الدوافع لدى العاملين، وتعقد الإجراءات الإدارية وانعدام مرونة الهياكل التنظيمية.
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة لدى معظم الدول وخاصة العربية بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.
- الإدارة الضعيفة لمعظم مشروعات تكنولوجيا المعلومات في القطاع الحكومي.
- فقدان الشفافية بمعنى أن حق المواطن ليس مضموناً للوصول إلي المعلومات ومعرفة آليات صنع واتخاذ القرارات المؤسسية.

- التشريع والمسائل التنظيمية غير كافية.

كما تتخذ بعض الدول والمنظمات وخاصة في الدول النامية بعض الأساليب الإدارية التقليدية ـ كالأسلوب البيروقراطي ـ نموذجا للعمل بها وإدارة إعمالها ومعاملتها.ومما لاشك فيه فان هذه الأساليب التقليدية والعميقة تعتبر غير متفاعلة مع مقتضيات ومتطلبات تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية والتي تعتمد أساسا علي ردود الأفعال وسرعة الاستجابة والعمل في الأزمنة الحقيقة وذلك دون وجود أية قيود بيروقراطية.

وللتغلب علي مثل هذه المشكلات يمكن إتباع الإجراءات التالية:

- التشفير: هو تغيير في شكل المحتوى بهدف منع غير المتخصصين من فهم المحتوى في حالة الإطلاع عليه، يجب أن يضمن نظام التشفير إمكانية رجوع شكل المحتوى إلى الشكل الأصلي دون أي تغيير. وفي الوقت الحالي أصبح التشفير مؤخراً أحد العمليات الأساسية لبرامج الكمبيوتر. وتقاس درجة التشفير بمقدار الصعوبة اللازمة لفك الشفرة من وقت وقدره حسابية وإن كانت لا توجد شفرة غير قابلة للحل.
- التوقيع الإلكتروني: عملية على الكمبيوتر يتم من خلالها ربط مجموعة من الحروف والرموز والأشكال مع ملف معين لتكون بديلاً عن التوقيع الذي تعرفه.
- التشفير والتوقيع: التوقيع عمل هام بمفرده بغض النظر عن التشفير من عدمه. والمزج بين التشفير والتوقيع يعتمد في المقام الأول على أن يكون التشفير معتمداً على مفتاح خاص يرتبط ارتباطا وثيقاً بالشخص بصورة تحدد هويته (التوقيع).

- **المعوقات البشرية:**

يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في كثير من الدول والمنظمات وخاصة في الدول النامية المختلفة العديد من التحديات منها عدم توافر الموارد البشرية المؤهلة والقادرة علي العمل في مجالات هذه الإدارة وتنفيذ وإنجاز أعمالها ومعاملتها.

حيث يمثل العنصر البشري أهم العناصر في أي نظام، إذ بدونه لا يمكن لأي نظام أن يحقق أهدافه المرجوة، فالمعدات والآلات والأجهزة وكل وسائل التقنية الحديثة ما هي إلا عناصر خاملة بدون العنصر البشري، ومن أهم المعوقات البشرية التي تعوق تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- حداثة التقنية المعلوماتية علي المجتمع والتردد والخوف من التعامل معها.
- وجود الأمية الرقمية لدى المجتمعات بصفة عامة ومجتمعات الدول النامية بصفة خاصة نتيجة محدودية انتشار استخدام وسائل التقنية المعلوماتية بين غالبية أفراد المجتمعات.
- قلة الوعي الجماهيري بالفوائد والمميزات المرجوة من تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تدني المستوى التعليمي لشريحة كبيرة من السكان.
- انخفاض معدل استخدام الحاسب الآلي.
- ضعف الوعي بمزايا وعوائد الإدارة الإلكترونية.
- النقص المتزايد في المهارات اللازمة للإدارة الإلكترونية.
- ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين والرهبة من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية.
- عزوف الكفاءات المتميزة عن العمل في المنظمات أو المؤسسات الحكومية لقلة الحوافز، وقلة دراية صناع القرارات بالمنظمات أو المؤسسات الحكومية بأهمية تقنية المعلومات.

- عدم توافر الأعداد المطلوبة من الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدمات الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت، وضعف الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين بنظم المعلومات الإدارية علي التطوير ومتابعة التعلم والتدريب.

- **المعوقات التقنية والفنية:**

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة استخدام شبكات متقدمة للاتصالات الإلكترونية، كما يتطلب أيضا ضرورة ميكنة كل الأعمال والمعاملات والمهام بالدول والمنظمات أو المؤسسات التي تسعي إلي هذا التطبيق، ويفرض ذلك تحديات جسمية عليها لنجاح وفاعلية هذا التطبيق ومنها ضعف اتصال الشبكات،وضعف الحالة التكنولوجية بشكل عام.

وتتمثل المعوقات التقنية والفنية في ضعف انتشار التقنية الحديثة في العديد من الدول، كما أن المحتوى العربي علي شبكة الإنترنت قليل نسبياً، والتعامل مع أسماء المواقع باللغة الأجنبية، مما يمثل عائقاً أمام بعض الأفراد الذين لا يجيدون اللغة الإنجليزية.

كما تظهر هذه التحديات بصفة أساسية في وجود العديد من اللغات العالمية التي يمكن كتابتها علي صفحات المواقع الإلكترونية، الأمر الذي يؤدي إلي الحيرة عند اختيار اللغة التي سوف يتم من خلالها أنجاز أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية هذا من ناحية ومن ناحية أخري فان اختيار لغة ما لإنجاز أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية من خلالها يشوبه عيب أساسي يتمثل في أن بعض مفردات هذه اللغة قد يحمل المعاني السيئة بالنسبة لبعض مواطني الدول الأجنبية المستهدفين، الأمر الذي يوقع الدول والمنظمات المستخدمة لهذه المفردات في مأزق كبير.

وهناك معوقات تقنية وفنية أخرى من أهمها ما يلي:

- قضية تطوير وصيانة الأجهزة وما يكتنفها من صعوبات، وارتفاع تكلفة تكوير النظم في ظل قلة بيوت الخبرة.
- حداثة التقنية المعلوماتية، مما يثير التردد والخوف من التعامل معها وانتشار الأمية الرقمية بين قطاع كبير من أفراد المجتمع، واختلاف نظم وأساليب الإدارة حتى داخل المنظمة أو المؤسسة الواحدة.
- عدم وجود العدد الكافي من الخبراء في تقنية المعلومات ممن لديهم المهارات والقدرات الفنية.
- ضعف البينة التحتية للاتصالات، إذ تتطلب تطبيقات الإدارة الإلكترونية توفر وسائل الاتصال المختلفة بالشكل الكافي، وقدرتها الاستيعابية علي تحمل الضغوط والأعباء الكبيرة من قبل المستفيدين دون أي تأثير علي مستوى الحصول علي الخدمات الإلكترونية في أي وقت.
- عدم توفر التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة.
- السرعة الكبيرة لشبكة الإنترنت، مما يؤدي في أغلب الأحيان إلي تغييرات كبيرة في الأنظمة القائمة، والتخلص من أجهزة الحاسبات الآلية الموجودة بسبب تقادمها، حيث يتطلب ذلك موارد مالية وفترة زمنية كبيرة، الأمر الذي يؤدي إلي صعوبة إجراء تقييم صحيح أو دراسة حقيقية للجدوى أو غير ذلك من القرارات الهامة.
- ارتفاع أسعار أجهزة الحاسبات الآلية وبرامجها التعليمية.
- سرعة تطور صناعة أجهزة الحاسبات الآلية وبرامجها، مما يستلزم ملاحقة المنظمات أو المؤسسات للتطور وشراء كل ما هو جديد لتوظيفه لها، وذلك صعب التحقيق لعدم توافر الميزانية اللازمة في أغلب الأحيان.
- تنوع أجهزة الحاسبات الآلية وملحقاتها وبرامجها، وتظهر مشكلة عدم التوافق بين الأجهزة والوحدات وأنظمة التشغيل، والحاجة إلي بعض

التغيـيرات الجذريـة في البنيـة الأساسـية للتجهيـزات الخاصـة بـأجهزة الحاسبات الآلية وبرامجها بالمنظمة أو المؤسسة.

- ضـعف بـرامج التـدريب عـلي أجهـزة الحاسـبات الآليـة بالمنظمـة أو المؤسسة يعيق من توظيفه في تطوير الإدارة.

- **المعوقات المادية:**

إن نقص مصادر التمويل والإنفاق يشكل مشـكلة رئيسـية أمـام عمـل الإدارة الإلكترونيـة، فالتقنيـات الحديثـة وتوظيفهـا تتطلـب إنفاقـاً ماليـاً كبـيراً، حتـى تحقـق أهدافها المنشودة، والوصول إلي النتـائج المرجـوة، إلا أنهـا تقـف عـاجزة لعـدم وجـود أرصدة ومخصصات مالية لدعمها، مما يستدعي التخلي عن بعضها أو عـدم اسـتكمالها رغم ما انفق عليها من أموال، مما يضيع الوقت والجهد والمال دون فائدة، ومـن أهـم المعوقات المالية ما يلي:

- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وإنشاء المواقع وربط الشبكات.
- محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجـال نظـم المعلومات.
- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسـبات الآليـة ونقـص الأيـدي العاملة الماهرة في هذا المجال.

مصادر تمويل الإدارة الإلكترونية:

توجد مصادر عديدة لتمويل الإدارة الإلكترونية متمثلة في المصادر التالية:

- تحميل المستفيد بعض الرسوم، وهناك رسوم مخفيـة لخـدمات توصـيل مجانية سيئة.
- هناك تخفيض مالي جراء خفض الموارد البشرية والتـي تحتـاج إلى بعـض من الوقت لتثبيت نفسها.

- هناك زيادة في النشاط التجاري يمكن الحصول منه علي بعض التمويل للحركة الاقتصادية وتكون مناسبة للدول النامية.
- المشاركة في مصاريف التطوير والتشغيل مع القطاعات الخاصة.
- المشاركة في الفوائد والأرباح.
- ضمان مشاركة السلطات العليا لمشاريع البنية التحتية.

الإدارة المدرسية الإلكترونية:

مقدمة:

تحتل قضية الجودة في التعليم أهمية كبرى في شتى أنحاء العالم، خاصة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجهه، والمتمثلة في الثورة المعلوماتية، والتقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستخدام تكنولوجيا عالية المستوى في مختلف ميادين العمل، والتغير في طبيعة المهن وما يتطلبه سوق العمل من كفايات، والتنافس الشديد بين مؤسسات التعليم علي مختلف مراحله، والتي فرضت علي كافة المؤسسات التعليمية تطوير أدائها لوظائفها المختلفة لتحقيق معايير الجودة والاعتماد.

فعلي مستوى وظيفة التعليم أصبحت كافة المؤسسات التعليمية مطالبة بتخريج نوعية معينة من الخريجين ذوي المواصفات وشروط محددة معترف بها عالمياً، بحيث يستطيع الخريج التعامل مع معطيات التقدم العلمي والتكنولوجي واستيعاب التغيرات الهائلة في كافة المجالات.

ومن ثم أصبح علي المؤسسات التعليمية ضرورة التحول من نمط الإدارة المدرسية التقليدية إلي الإدارة المدرسية الإلكترونية استجابة للتحديات المعاصرة ولتحقيق جودة الأداء لوظائفها المختلفة.

مفهوم الإدارة المدرسية الإلكترونية:

هي التي تقوم على إيجاد موقع إلكتروني يخدم المدرسة، ويكون هذا الموقع مرتبطا بشبكة المعلومات، بحيث يمكن الوصول إليه عن طريقها أو عن طريق الاتصال المباشر بواسطة جهاز المودم، وتبني فيه المعلومات بصيغة صفحات نسيجية، وتطوع البرامج التعليمية للعمل على الإنترنت، ليتمكن العديد من المستخدمين من تنفيذ هذه البرامج.

والمدرسة الإلكترونية هي المدرسة التي تقدم للتلاميذ أو الطلاب تعليماً معتمداً على الإنترنت بكل تقنياتها المتزامنة كالتخاطب (الشات) ومؤتمرات الفيديو واللوح الإلكتروني، وغير المتزامنة كالبريد الإلكتروني، وصفحات الويب وبرتوكول نقل الملف، ومجموعات الأخبار، والقوائم أو المنتديات البريدية وغيرها، وأن يتم توزيع التعليم بحيث يمكن للتلميذ أو الطالب أن يحصل عليه من أي مكان وفي أي وقت، وبأي طريقة، وأي سرعة.

والإدارة المدرسية الإلكترونية، هي المدرسة القادرة علي الارتباط مع المستفيدين من الخدمة التي تقدمها هذه المدرسة بطريقة مباشرة عن طريق الإنترنت مما يَسهل الحصول علي المعلومات والبيانات والأنشطة الإدارية في اقل وقت مع توفير الجهد والمال.

أهداف الإدارة المدرسية الإلكترونية:

وتهدف الإدارة الإلكترونية بشكل عام إلي زيادة قدرة الإدارة المدرسية علي الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات بهدف التنمية، ويمكن تحديد أهداف تطبيق الإدارة المدرسية الإلكترونية من حيث:

- التحول من الكتابة اليدوية إلي استخدام الحاسب الآلي في إعداد الكتابات والقرارات.
- تخزين البيانات الإدارية وتنظيمها وربطها بشبكة المعلومات التعليمية.
- الحصول علي المعلومات التربوية بسرعة وطباعتها وتخزينها.

- أداة اتصال بين الإدارة المدرسية والإدارات الأخرى ووزارة التربية والتعليم.
- مساعدة الإدارة علي اتخاذ القرارات التربوية وعرضها ومناقشتها بسرعة عالية.
- وضع الجداول الدراسية للإشراف علي سير العملية التعليمية.
- تدريب القيادات التربوية والمعلمين والموظفين الإداريين والمعلمين والموظفين الإداريين وكافة العاملين بالمدارس في أماكن عملهم دون توقف للعملية التعليمية.
- حفظ السجلات الطلابية، وسجلات والمعلمين والموظفين الإداريين وكافة العاملين للرجوع إليها من أي مكان وفي أي وقت وتبادلها مع الإدارة العليا.
- استخدامها لعقد الاجتماعات التربوية في أي وقت دون حاجة لانتقال مشاركين بالاجتماع في أماكن أقامتهم.
- توفير بريد الكتروني لكل إداري بالمدرسة لتبادل المعلومات الإدارية والتربوية.

أهمية الإدارة المدرسية الإلكترونية:

تكمن أهمية الإدارة المدرسية الإلكترونية في الحصول على الخدمات والمعلومات الإدارية في أي وقت وتحسين مستوى المدرسة، والتخلص من المركزية والتقليل من التعقيدات الإدارية، وتسهم في زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للإدارات المدرسية في المدارس في مختلف مراحل التعليم، وتكامل أجزاء التنظيم وتوحيده كنظام مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات، ومتابعة الأقسام المختلفة للمدرسة وكأنها وحدة مركزية.

وتتمثل أهمية الإدارة المدرسية الإلكترونية في النقاط التالية:

تحسين مستوى أداء المدرسة: فالإدارة المدرسية الإلكترونية تساعد على تحسين الخدمات التعليمية وتبسيط إجراءاتها مما ييسر الأعمال والمعاملات التي تقدمها للمستفيدين من الخدمة، وتحقق التواصل بين المدرسة وهؤلاء المواطنين، حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات أمامهم بشفافية تامة، كما يمكن للإدارة المدرسية الإلكترونية أن تقوم بعرض نماذج وإجراءات تقديم خدماتها لجمهورها بصورة أفضل

تيسر حركة التعامل مع المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة، كما تتيح لها فرصة فتح قنوات اتصال جديدة بين رجال الإدارة المدرسية وبين المواطنين، مما ييسر أداء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها، إضافة إلى التحول نحو الإدارة المدرسية الإلكترونية، مما يكفل أداء الخدمات الإدارية في أقل وحدة زمنية وبأعلى درجة من درجات الأداء.

انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة معدلاتها: حيث يختلف شكل الإدارة المدرسية الإلكترونية عن الشكل التقليدي الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين، واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الإلكتروني الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقيد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مباني ضخمة كبيرة الحجم، الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف ويؤدي إلى انخفاضها، وكذلك تخفيض الوقت والنفقات.

تلافي مخاطر التعامل الورقي: في ظل الإدارة المدرسية الإلكترونية يتم استخدام الحاسب الآلي، وتخزين البيانات والمعلومات، ومراقبة العملية التعليمية داخل المدرسة، وتوفير السجلات والدفاتر، الأمر الذي يقضي على سلبيات التعامل الورقي المتمثلة في بذل الجهد، وضياع الوقت، وزيادة التكاليف، والتعرض للتلف والفقد والضياع.

خصائص الإدارة المدرسية الإلكترونية:

تقدم الإدارة المدرسية الإلكترونية وجهاً مغايراً لوجه الإدارة المدرسية التقليدية، نظراً لسلاسة أدائها وإيقاعها السريع، وقد أصبحت أداة فاعلة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنية في دوائرهم الإدارية، وحلما يتطلع إليه مديري المدارس الذين لم يحظوا بالانتقال إلى الإدارة المدرسية الإلكترونية، أو طبقوها جزئياً في بعض أنشطتهم، ولم يبلغوا الدرجة الكافية لإطلاق اسم الإدارة المدرسية الإلكترونية على كافة الممارسات الإدارية.

والإدارة المدرسية الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعدية بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يساعد الإدارة المدرسية على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبداً بفعل تلك العوائق في ظل الإدارة المدرسية التقليدية.

ويمكن استعراض بعض خصائص الإدارة المدرسية الإلكترونية في النقاط التالية:

- الإدارة المدرسية الإلكترونية تتسم بعدم وجود علاقة مباشرة بين أطراف العملية التعليمية حيث يوجد أطراف التعامل معا في نفس الوقت على شبكات الاتصال الإلكترونية والتي يتعاملون من خلالها وهي بمثابة الوسيط الدائم بينهم.
- من خلال الإدارة المدرسية الإلكترونية يتم تداول البيانات والمعلومات والوثائق الإلكترونية وذلك باستخدام شبكات الاتصال الإلكترونية.
- تتم ممارسة الإدارة المدرسية الإلكترونية دون استخدام أية أوراق بل تعتمد على الرسالة الإلكترونية والصوتية.
- في ظل الإدارة المدرسية الإلكترونية تتم مواجهة المشكلات التي يواجهها المستفيدين من الخدمة التي تقدمها المدرسة باستخدام الحاسب الآلي عبر المسافات البعيدة.
- الإدارة المدرسية الإلكترونية وسيلة تهدف إلى رفع كفاءة الإدارة المدرسية حيث تعتمد على الأرشيف الإلكتروني وغيرها.
- تعتمد الإدارة المدرسية الإلكترونية على استخدام الإمكانات المتميزة للإنترنت وشبكات الاتصال وتتحدد هذه الميزة في التشبيك الفائق والتفاعل الآلي وعلى مدار الساعة وفي كل مكان.
- الإدارة المدرسية الإلكترونية تستوعب التقنية وتتعامل معها من منطلق إداري يقوم على التحديد الدقيق للأهداف الإستراتيجية للمدرسة واستكشاف التقنيات المناسبة القادرة على مساعدتها في تحقيق أهدافها،

ثم التخطيط الإستراتيجي من أجل تطويع التقنية وتنسيق توازنها مع مختلف العناصر التنظيمية والهياكل البشرية.

- الإدارة المدرسية الإلكترونية تدعم عملية حشد الطاقات والإمكانات وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق لإحداث أقصى تأثير ممكن ولتحقيق التفوق والتميز المستمرين على المدارس المنافسة.

مميزات الإدارة المدرسية الإلكترونية:

تلعب الإدارة المدرسية الإلكترونية دوراً مهماً في تنمية أداء مدير المدرسة وتوفير بنية معلوماتية وتكنولوجية يكون هدفها تنمية قدرات مدير المدرسة وذلك من خلال:

- وجود علاقة إيجابية بين استخدام التكنولوجيا الإدارية في الإدارة المدرسية وأداء مدير المدرسة وذلك للحاق بركب الثورة التكنولوجية والمعلوماتية.
- كلما زادت الاستفادة من التكنولوجيا الإدارية في الإدارة المدرسية، أصبح مدير المدرسة على بينة كاملة عند صنع واتخاذ القرارات التربوية بالمعلومات والبيانات الدقيقة المرتبطة والمتعلقة بهذه القرارات بدلاً من الاجتهادات الشخصية.
- الأمن والمصداقية، مما يؤدي إلى نموها وتطورها في مجال خدمة المستفيدين من الخدمة التعليمية التي تقدمها المدرسة.

وتتميز الإدارة الإلكترونية بعدة مميزات من أهمها ما يلي:

- الإدارة المدرسية الإلكترونية تساعد على النظر في كافة الممارسات الإدارية في جميع عناصر العملية الإدارية.
- الإدارة المدرسية الإلكترونية تعمل على توفير الوقت الذي يستغرق في الاجتماعات المدرسية، وإعطاء التعليمات والتوجيهات، ونقل الأفكار

والمعلومات إلى المعلمين والموظفين الإداريين والتلاميذ أو الطلاب وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي.

- الإدارة المدرسية الإلكترونية تساعد على توسيع فرص المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية التي تتم داخل المدرسة من خلال استخدام أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي وكافة المهتمين بشئون التعليم أجهزة الحاسب الآلي وشبكة المعلومات وغيرها.
- الإدارة المدرسية الإلكترونية تساعد على السرعة والدقة في تخزين المعلومات، وتكوين ما يسمى يينك المعلومات، ومعالجة وتشغيل البيانات، واسترجاع النتائج في وقت قصير مقارنة بالنظام التقليدي اليدوي.
- الإدارة المدرسية الإلكترونية تعمل على التخلص من البيروقراطية والروتين في تأدية الأعمال الإدارية المدرسية.
- الإدارة المدرسية الإلكترونية تساعد على تمكين مديري المدارس من تأدية أعمالهم بطريقة أفضل، من خلال مساعدتهم على المتابعة الدورية لطرق وأساليب أداء العمل المدرسي في جميع مراحل التعليم، وتوفير الوقت لديهم ليتمكنوا من التركيز على جوانب العمل الفنية والمهمة بدلاً من الأعمال الكتابية الورقية.
- الإدارة المدرسية الإلكترونية تعمل على ضمان حصول المستفيدين من الخدمة التعليمية التي تقدمها المدارس في مراحل التعليم المختلفة على مدار السنة الدراسية ومباشرة دون الحاجة إلى حضورهم إلى المدرسة وذلك من خلال الشبكة الإلكترونية.
- الإدارة المدرسية الإلكترونية تعمل على تقديم خدمات شاملة بأقل التكاليف والجهد والوقت وبمستوى عال من الجودة.

- الإدارة المدرسية الإلكترونية تعمل على الاستجابة لحاجات ورغبات المستفيدين من العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا المستفيدين من الخدمة التعليمية التي تقدمها المدارس على مختلف مراحلها.
- الإدارة المدرسية الإلكترونية تعمل على تأكيد وإظهار الشفافية في أداء العمل، والتعامل مع المستفيدين من الخدمات التعليمية التي تقدمها المدارس.
- الإدارة المدرسية الإلكترونية تعمل على تسهيل عملية النمو والقدرة التنافسية للمدرسة.
- الإدارة المدرسية الإلكترونية تعمل على توفير المعلومات الغزيرة للمدارس بدلاً من الندرة في المعلومات في المدارس التقليدية، ولعل هذا ما أصبح يتجاوز قواعد البيانات إلى مستودع البيانات.
- الإدارة المدرسية الإلكترونية تعمل على تخفيض التكاليف وضغط الإنفاق الحكومي.
- الإدارة المدرسية الإلكترونية تعمل على تقديم أفضل وأسرع الخدمات التعليمية والتربوية داخل المدرسة وبين مختلف المدارس في البيئة المحلية أو خارجها، مما يساعد هذه المدارس على الابتكار والريادة في تقديم الخدمة التعليمية، وكسر الحواجز الجغرافية.
- الإدارة المدرسية الإلكترونية تعمل على تقليل الاعتماد على العمل الورقي وتقليل الحاجة المستمرة إلى العاملين، كما أنها أقل عرضة للأخطاء وتقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.
- الإدارة المدرسية الإلكترونية تساعد على توفير إمكانية كبيرة للاتصالات بالشبكة الإلكترونية وتبادل المعلومات الإلكترونية في الإدارة المدرسية وفي كل مكان، بما يجعل الإدارة المدرسية في كل

مستوياتها التنظيمية لا تتجاوز فقط نقص وضعف الاتصالات وبطئها التي تعاني منها جميع الإدارة المدرسية التقليدية، وإنما أيضاً تحقق الإفراط في الاتصالات داخل المدرسة وخارجها وفي كل مكان.

- الإدارة المدرسية الإلكترونية تعطي المنافسة بعداً عالمياً غير مسبوق جراء أنها تمثل مزيجاً فريداً وفعالاً من تكنولوجيات كثيرة كتكنولوجيا الحاسبات والاتصالات والشبكات وغيرها.
- الإدارة المدرسية الإلكترونية تسهم في تحسين أعمال مدير المدرسة من خلال عدة جوانب من أهمها ما يلي:
  - زيادة قدرة مدير المدرسة على تشخيص المشكلات التي تواجه المدرسة نتيجة قدرته في الحصول على المعلومات المرتبطة بهذه المشكلات.
  - دعم قدرة مدير المدرسة على تحديد الحلول أو البدائل المختلفة لحل كل مشكلة على حدة وتقويم كل حل أو بديل.
  - زيادة قدرة مدير المدرسة على محاكاة الواقع أو التمثيل أو النمذجة الواقعية باستخدام نظم المعلومات الذكية.
  - قدرة مدير المدرسة على توفير ودعم القرارات باللجوء إلى نظم معلوماتية موجهة لذلك، كنظم دعم القرار ونظم الخبرة.
  - قدرة مدير المدرسة على علاج قصر الوقت المتاح أمامه كمتخذ القرار في عصر ثورة المعلومات.

دور مدير المدرسة في الإدارة المدرسية الإلكترونية:

تتوقف قدرة المدرسة في أداء رسالتها على جودة الإدارة المدرسية، التي من خلالها يتم السيطرة على عملية التعليم والتعلم، وتنظيمها، وتنفيذها، وتوجيهها، وتقويمها. ومن خلال الإدارة المدرسية الفاعلة، يتم إعادة النظر والتفكير بصورة

أساسية وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي تتناسب مع متطلبات عصر السرعة، والثورة التكنولوجية.

لقد أسهمت التغيرات التكنولوجية في إيجاد أسلوب جديد للإدارة الحديثة يختلف عن الأسلوب التقليدي، بل إن تقنيات تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، قد أسهمت في تغيير مضامين العملية الإدارية التقليدية من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، وتنسيق، واتخاذ القرارات، فلم تعد تلك العمليات وتنفيذها يتم بالطرق التقليدية من الأعلى إلى الأسفل، وأسهمت تقنيات تكنولوجيا المعلومات كذلك في تقيل التطورات العلمية، واستثمار جميع الإمكانات المادية، والبشرية، بأسرع وقت وبأقل تكلفة.

والإدارة المدرسية في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة جدير بها أن تتحول من إدارة مدرسية تقليدية إلى إدارة مدرسية إلكترونية في مجال العمليات، وذلك لتدني مستوى جودة الأساليب التقليدية وعدم كفاءتها في العمل، خاصة في عصر إلكتروني سريع التغير، لذا فإن التحول نحو تطبيق الإدارة المدرسية الإلكترونية الفاعلة والناجحة في المدارس، لم يعد موضع تفكير، فالإدارة المدرسية التقليدية قاصرة عن القيام بوظائفها في عالم معاصر يعيش عصر الانفجار المعرفي والتكنولوجي، إن ذلك يتطلب وجود رؤية ورسالة واضحة للمدرسة، في ضوء معايير ومواصفات محددة المعالم، تتمشى مع التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، وضرورة الكشف عن تلك المعايير التي تتعلق بالإدارة المدرسية الإلكترونية في المدارس وتوظيفها، بحيث يمكن استخدامها في تطوير العمل الإداري والفني في المدرسة، وتحويل الإدارة المدرسية التقليدية إلى إدارة مدرسية إلكترونية حديثة مسايرة لعصر التقدم التكنولوجي، وثورة المعلومات، تسهم في تطوير العملية الإدارية والتعليمية في المدرسة.

وهناك مجموعة من العوامل التي يجب توافرها لصياغة إستراتيجية الإدارة المدرسية الإلكترونية من أهمها ما يلي:

- امتلاك إدارة المدرسة فهم واضح لمتغيرات المدرسة، يساهم في بناء نموذج إستراتيجية الإدارة المدرسية الإلكترونية عبر شبكة المعلومات.
- أهمية وجود خطة تترجم التوازن بين التطورات الخاصة للمدرسة، والفهم الدقيق للتأثيرات المحيطة في البيئة.
- الفهم الواضح لطبيعة المشكلات والعقبات التي سوف تظهر نتيجة لاستخدام التقنية الحديثة داخل المدرسة، وما إذا كان للمدرسة تحضيرات سابقة صادقة في التغلب على تلك المشكلات والعقبات.

حيث تتولى إستراتيجية الإدارة المدرسية الإلكترونية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال، انطلاقاً من تحليل المتغيرات البيئية للمدرسة وتحديد إمكاناتها والأهداف المطلوب تحقيقها ولغرض النجاح في أداء الخدمات الإلكترونية، فإنه لابد أن يكون في إستراتيجية الأعمال تحديد دقيق لنطاق عمل الإدارة المدرسية الإلكترونية، وفي ضوئها يتم تحديد الإستراتيجيات الوظيفية.

وتهتم هذه الإستراتيجية بأنماط تطبيقية للأنشطة والعمليات الداخلية التي تقوم بتنفيذها شبكة الاتصالات، من خلال إستراتيجية التبادل الإلكتروني للبيانات وإستراتيجية الشبكات، التي يكون أساس عملها استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والغرض هو تحقيق أهداف الإدارة المدرسية الإلكترونية ودعمها بما يجب أن تبلور نظم المعلومات، وعلى الإستراتيجية أن تضع في الحسبان بناء نظام معلومات مستفيدة من البيانات والمهارات والخبرات التنظيمية، والأساليب والتطبيقات المعمول بها في المدرسة، ومن تكنولوجيا المعلومات.

وتبدأ من تحديد واضح مفصل للأهداف، لغرض تقديم الأنشطة والأعمال والخدمات إلكترونياً بنوعية عالية، لذا تشتق أهداف الإدارة المدرسية الإلكترونية من الأهداف الإستراتيجية للمدرسة، واعتماداً على نوع وطبيعة النشاط المستهدف، ونوع وطبيعة الخدمة المقدمة، وتضع المدرسة أهدافها بحيث تكون واقعية وقابلة

للقياس، مع الأخذ في الاعتبار بعض المتغيرات مثل القدرات التنظيمية الموجودة، والموارد المالية، لتقرر بعد ذلك مراحل تطوير أهدافها، ومداخل تنفيذها.

ويراعى في صياغة الأهداف ما يلي:

- تبسيط أسلوب تقديم الخدمات.
- السرعة في إنجاز الأعمال من خلال تحديد مسار تدفق العمل والمعلومات.
- تحسين جودة الخدمة التعليمية المقدمة، وتحسين الاتصال بين الجهات المتعاملة.
- تخفيض التكلفة وتقليل الأعمال الورقية من خلال الطرائق والأنظمة الإلكترونية اللازمة لذلك.

وتقوم الإدارة المدرسية في هذه المرحلة بمجموعة من الأنشطة التي تساعد في تصميم الأنظمة والبرامج الملائمة للخدمات الإلكترونية وتطويرها، وبما يحقق أهداف المدرسة، وتلك الأنشطة تقوم بربط الأبعاد التقنية للإدارة الإلكترونية بأنشطة المدرسة، وعملياتها، فضلاً عن تحديد أنماط تبادل المعلومات داخل المدرسة، وبين المدرسة والجهات الأخرى التي تتعامل معها.

ولتنفيذ تلك الأنشطة يجب وضع خطة إستراتيجية تشمل عدداً من الخطوات المترابطة داخلياً، للمساعدة في تشكيلها، وهذه الخطوات هي:

- فهم النظام الداخلي للمدرسة وتحليله، وتقدير المتطلبات المطلوبة من الأنظمة الإلكترونية والاتصالات، أي أن يجب على المدرسة فهم متطلباتها وتحديد ما تريد إنجازه وأهدافها من ذلك.
- معرفة وتحديد مواقع إجراء التحسينات على العمليات.
- إن قرار الدخول في الإدارة المدرسية الإلكترونية يجب أن يتوافق مع رغبة مديري المدارس والمعلمين وكافة العاملين في المدارس، وتوجهات الأطراف الأخرى التي تتعامل معها المدارس، ومدى استعدادها

للدخول في تطبيق الإدارة المدرسية الإلكترونية، فضلاً عن توافقها مع احتياجات المستفيدين من الخدمات التي تقدمها هذه المدارس من تلاميذ أو طلاب ومعلمين وموظفين إداريين وأعضاء المجتمع المحلي.

- يستلزم نجاح تطوير إستراتيجية الإدارة المدرسية الإلكترونية، إشراك المعلمين والموظفين الإداريين العاملين في المدرسة في عملية التطوير.
- إجراء تحليلات للمنفعة والتكاليف للتقنيات المستخدمة في تطبيق إستراتيجية الإدارة المدرسية الإلكترونية، لغرض تقييمها واختيار أنسبها.
- تؤكد الإدارة المدرسية في التطبيق على تثبيت الموارد المطلوبة والضرورية لوضع إستراتيجية الإدارة المدرسية الإلكترونية موضع التنفيذ، إذ يعد التطبيق من أكثر عمليات الإدارة المدرسية الإلكترونية تعقيداً وتشابكاً.

كما أن نتائج المراجعات والتقييم يجب أن توضع تحت انتباه المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة المسئولين عن الأنشطة، لكي يضمنوا اتخاذ الإجراء الصحيح فوراً ولهذا يتحسن أداء الأعمال بشكل مستمر نتيجة لهذه التقييمات، ويمكن تحديد المجالات التي يمكن تقييمها في النقاط التالية:

- النتائج المنجزة مقابل أهداف المدرسة.
- العمليات التي أعيد هندستها.
- الأنظمة والأدوات المستخدمة، والتأكد من مدى قدرتها على خلق قيمة جديدة للأعمال.
- التدريب المقدم للتأكد من قدرة المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة على إنجاز الأعمال بمهارة.
- التأكد من كفاءة نظم الحماية والأمن الخاصة بالبيانات والمعلومات.

فوائد الإدارة المدرسية الإلكترونية:

تقدم الإدارة المدرسية الإلكترونية فوائد كثيرة من أهمها ما يلي:

- إدارة موارد المدرسة إلكترونياً.
- إدارة الأعمال عن بعد.
- حفظ كافة الوثائق والأعمال بشكل إلكتروني.
- وسيلة سريعة لنشر المعلومات والتعليمات علي كافة المستويات الإدارية علي اختلاف مكانها في أقل وقت ممكن وبأقل التكاليف.
- التحول إلى المجتمع اللاورقي.
- حماية وسرية تداول البيانات والمعلومات.
- الإدارة المدرسية الإلكترونية تمكن أولياء الأمور من معرفة مستويات أبنائهم الدراسية.
- الإدارة المدرسية الإلكترونية شاملة، تهمّ المواطن والمدرسة وهدفها التنمية.
- الإدارة المدرسية الإلكترونية هي مؤشر تقدّم البلدان .
- الإدارة المدرسية الإلكترونية تخلق جواً تعليماً أفضل من الطرق التقليدية.
- الإدارة المدرسية الإلكترونية هي برنامج إصلاح، وهي مسئولية الفرد والمجتمع.
- الإدارة المدرسية الإلكترونية تنمي حب التعاون والروح الجماعية بين الأفراد في المدرسة.

ومن خلال الإدارة المدرسية الإلكترونية يستطيع أولياء الأمور الحصول على ما يلي:

- تقارير يومية و أسبوعية حول كل ما يتعلق بأبنائهم.

- رسائل ***SMS*** تذكير أولياء الأمور بما يستجد من أحداث أو تزويدهم بتقارير موجزة.
- إمكانية تحميل ما يرغبون به من المواد الدراسية التي توفرها المدرسة.
- إمكانية التواصل بين التلاميذ أو الطلاب ومعلميهم وبين أولياء الأمور والمعلمين من خلال غرف المحادثة المصممة لهذا الغرض.
- التعرف على مرافق الأكاديمية عن قرب من خلال الكاميرات التي توفرها المدرسة.
- إمكانية التواصل المجاني مع المعلمين والموظفين الإداريين والقيادات التربوية في المدرسة وبرامج الأكاديمية.

متطلبات تطبيق الإدارة المدرسية الإلكترونية:

في إطار الدور الحديث للمدرسة، لم ينحصر دورها في توفير التعليم فقط وإنما امتد ليشمل توفير بيئة معلوماتية تتيح الأفكار والخبرات بين مديري المدارس، وبين المعلمين مع بعضهم البعض، وبين الموظفين الإداريين العاملين في هذه المدارس، وبالتالي إدارة وتوجيه العملية التعليمية بطريقة فعالة وزيادة قدرة المدرسة على التجديد الذاتي وإعداد التلاميذ أو الطلاب لمجتمع المعلومات.

كما أن تطبيق الإدارة المدرسية الإلكترونية هدفاً ووسيلة من أهداف ووسائل الإدارة المدرسية الناجحة، لذلك ينبغي توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية لتتناغم الإدارة الإلكترونية مع مضمون الإدارة المدرسية الحديثة، وهذه المتطلبات يمكن حصرها في الآتي:

صياغة الأهداف: وتبدأ من تحديد واضح مفصل للأهداف، لغرض تقديم الأنشطة والأعمال والخدمات إلكترونياً بتقنية عالية، لذا تشتق أهداف الإدارة المدرسية الإلكترونية من الأهداف الإستراتيجية للمدرسة، واعتماداً على نوع وطبيعة النشاط المستهدف، ونوع وطبيعة الخدمة المقدمة، تضع المدرسة أهدافها بحيث تكون واقعية وقابلة

للقياس، مع الأخذ في الحسبان متغيرات أخرى مثل القدرة التنظيمية الموجودة للمدرسة، والموارد المالية، لتقرر بعد ذلك مراحل تطوير أهدافها، ومداخل تنفيذها.

تصميم النظم وتطويرها: وفي هذه المرحلة تقوم الإدارة المدرسية بمجموعة من الأنشطة والبرامج الملائمة للخدمات الإلكترونية وتطويرها، وبما يحقق أهداف المدرسة، وتلك الأنشطة تقوم بربط الأبعاد التقنية للإدارة الإلكترونية بالأنشطة المدرسية، وعملياتها، فضلا عن تحديد أنماط تبادل البيانات والمعلومات داخل المدرسة، وبين المدرسة والجهات الأخرى التي تتعامل معها.

التطبيق: تؤكد الإدارة المدرسية في مرحلة التطبيق على تثبيت الموارد المطلوبة والضرورية لوضع إستراتيجية الإدارة الإلكترونية موضع التطبيق (التنفيذ)، إذ يعد التطبيق من أكثر عمليات الإدارة الإلكترونية تعقيداً وتشابكاً.

التقييم: يرتبط التقييم بالخطوات السابقة، ولاسيما تطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ يتم في هذه المرحلة التأكد من مدى تحقيق مجموعة من الأهداف والأغراض الموضوعة، فضلا عن التأكد من أن الأنشطة الإلكترونية للمدرسة قد تطابقت مع ما هو مخطط لها، وعليه تحتاج مرحلة التقييم إلى وضع أدوات لقياس الإنجاز الحالي للإدارة الإلكترونية، وتحديد المعايير المستهدفة، لتحديد حجم الفجوة في الأداء الإلكتروني للمدرسة.

كما أن الإدارة المدرسية تحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمؤاتية لطبيعة عملها كي تتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منها، وبالتالي تحقق النجاح والتفوق وإلا سيكون مصيرها الفشل وسوف يسبب ذلك خسارة في الوقت والجهد والمال، ونعود عندها إلى نقطة الصفر، فالإدارة المدرسية تتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية وغيرها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعى فيها عدة متطلبات من أهمها ما يلي:

- الاعتماد على أساليب علمية تتطلب خبرات متخصصة للتحول إلى المؤسسات الإلكترونية.

- تتطلب الإدارة الإلكترونية وجود مستوى مناسب من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية.
- توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها.
- تدريب المعلمين وكافة العاملين في المدرسة على طرق استعمال أجهزة الحاسب الآلي وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سليم ويفضل أن يتم ذلك بواسطة مراكز تدريب متخصصة.
- توافر مستوى مناسب من التمويل، بحيث يساعد ذلك على إجراء صيانة دورية وتدريب للمعلمين وكافة العاملين في المدرسة ومن أجل الحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية على مستوى العالم.
- تحسين مستوى الخدمة وترشيد استخدام الموارد، وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والنظم الإدارية.
- تطوير أنماط التعامل والعلاقات البينية بين أجزاء المؤسسة الإلكترونية وبين الجهات الإدارية، بالإضافة إلى تنمية علاقتها بالمتعاملين معها.
- تطوير قيادة إدارية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإلكترونية، وجودة القيادة الإلكترونية هو شرط لنجاح المدارس.
- توفير بعض العناصر الفنية والتقنية التي تساعد على تبسيط وتسهيل استخدام الإدارة الإلكترونية بما يتناسب مع ثقافة جميع المواطنين ومنها: توحيد أشكال المواقع الحكومية والإدارية وتوحيد طرق استخدامها وإنشاء موقع شامل كدليل لعناوين جميع المراكز الحكومية الإدارية في البلاد.

وفي ضوء ما سبق يتضح أهمية إدخال التكنولوجيا في تنظيم العمل الإداري الذي يقوم به مدير المدرسة، كما تسهم في حل العديد من المشكلات وإتاحة الفرصة لتبادل المعلومات والخبرات، بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام نظم المعلومات يتيح لمدير المدرسة رفع حجم المسئوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة، وبالتالي تحسن أدائه وتطويره.

إن أول ما تحتاجه المدارس هو المزيد من المرونة والتفاعل باستحداث برامج جديدة وتخصصات حديثة إلى جانب إعادة النظر في البرامج الحالية وصياغتها، إذ يمكننا الاستغناء عن البرامج التي لا تتواكب مع متطلبات هذا العصر.

ويمكن تحديد المتطلبات **في العناصر الآتية:**

- **القيادة الديناميكية:**

ويمكن حصر أهم المواصفات التي يجب أن يتحلى بها المدير الالكتروني في الآتي: الابتكارية، المعلوماتية أي أن تكون لديه المعلومة حاضرة، التعددية بمعنى متعدد المعارف، الحيوية أي يجب أن يتصف بالحيوية دائما، إدارة الأعمال عن بعد، حفظ كافة الوثائق والأعمال الكترونيا، التحول إلي المجتمع اللاورقي، ضبط الحضور والانصراف والاجتماعات إلكترونيا، اعتماد دليل اتصال داخلي وصادر ووارد إلكتروني، حماية وسرية تداول المعلومات والبيانات في اقل وقت وبأقل التكاليف، منفتح ديناميكي واسع الإطلاع متابع لما يجري في حقل التطورات التقنية والاتصالاتية.

- **توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:**

يقصد بالبنية التحتية الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية، من تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة. والإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات، وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين

المنظمات أو المؤسسات الإدارية نفسها من جهة والمنظمات أو المؤسسات والمستفيدين من الخدمة من جهة أخرى.

- **التدريب وبناء القدرات:**

الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يُنجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة. وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين، أو تأهيلهم على رأس العمل، و يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الحاسب الآلي وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه (الإدارة الإلكترونية) بشكل سليم، ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة تابعة للحكومة. إضافة إلى هذا أنه يجب نشر ثقافة استخدام (الإدارة الإلكترونية) وطرق ووسائل استخدامها للمستفيدين من الخدمة أيضاً وبالطريقة السابقة نفسها. ويرتبط بذلك ما يلي:

- **التدريب المستمر للمعلمين علي تطبيق تقنية التعلم الالكتروني:**

يؤكد التربويون علي الحاجة المستمرة إلى تدريب ودعم المعلمين في كافة المستويات علي هذا النوع من التعليم. فالمعلمون يحتاجون إلي التعرف علي ماهية التعلم الالكتروني، وكيفية تطبيقه بنجاح، والأدوار الجديدة المنوطة بهم في ظل هذه التقنية. ولتحقيق هذه الغايات يلزم إعداد وتصميم دورات تدريبية للمعلمين تنشر الوعي بهذه الثقافة التعليمية، وتأخذ في الاعتبار عددا من الضوابط التي من أهمها ما يلي:

- تزويد البرنامج التدريبي بخبرات ومهارات المتدربين الواقعية، واستخدامها كأساس لبناء المعارف والخبرات الجديدة.
- تحفيز المتدربين على المشاركة في التخطيط والتقييم: إذ لابد من تشجيع المتدربين على المبادرة واتخاذ قرار التعلم بأنفسهم، والمشاركة في تحديد أهداف البرنامج واقتراح التمارين والأمثلة والحالات الواقعية، وتقييم

مدى تقدمهم في العمل أثناء التدريب، فالتصميم الجيد يفتح أفاقاً من التفاعل والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بين المتدربين والمدربين.

- التركيز على تصميم البرامج المتفاعلة التي تشجع المتدربين على المشاركة والتفاعل وتبادل الخبرات.
- استخدام الوسائل المتعددة: في برامج التدريب علي استخدام التعلم الالكتروني يمكن استخدام الرسوم البيانية ***Graphics***، ولقطات الفيديو ***Video***، والصور***Images***، والنصوص الفائقة ***Hypertext***، والصوت المباشر ***Audio*** الأمر الذي يسهم في دعم العملية التدريبية ومساعدة المتدربين على فهم واستيعاب المفاهيم والموضوعات.

- **مشاركة المعلمين في تصميم المقررات الإلكترونية:**

معظم القائمين في التعليم الالكتروني هم من المتخصصين في مجال التقنية أو على الأقل أكثرهم أما المتخصصون في مجال المناهج والتربية، فليس لهم رأى في التعليم الالكتروني، أو على الأقل ليسوا هم صناع القرار في العملية التعليمية، لذا من الضروري ضم التربويين والمعلمين والمدربين في عملية اتخاذ القرارات.

وعليه ينبغي تشجيع اشتراك المعلمين في عملية إعداد المقررات الإلكترونية أن لم يكن على مستوى التنفيذ فعلى الأقل على مستوى التصميم والإعداد والتجهيز، وإعداد السيناريو، أو حتى على مستوى التقويم، وهذا لا يعنى أن يكون المعلمون خبراء في البرمجة، ولكن بالقطع سيكون المعلمون قادرين على القيام بتلك الوظائف الجديدة بشكل أفضل إذا أحسن إعدادهم.

- **التدريب علي كيفية التعليم باستخدام شبكة الانترنت:**

شبكة الانترنت هي الدعامة الرئيسية للتعلم الالكتروني، وتعلم بروتوكولاتها وسيناريوهاتها التربوية والتعليمية أمر ضروري لكل معلم مشارك في تطبيق هذه التقنية. والتعلم الالكتروني الآن ليس إلا تعلما من خلال شبكة الانترنت. ويضاف إلى إتقان التعامل مع أساليب الاتصال خلال شبكة الويب القدرة على القيام بعمل

الصيانة إن لزم الأمر، فالجهاز الإداري المسئول عن حجرات التعلم الحاسوبية وشبكة المعلومات لابد أن يقوم بدوره نحو التحقق من عمل الأجهزة بكفاءة ووجود الاتصال بشبكة الانترنت بشكل مستمر طوال أربع وعشرين ساعة يومياً، وكذلك المعلم لابد من أن يكون علي استعداد للقيام بهذا الدور متى تطلب الأمر ذلك.

المتعلم:

ويفرض قيام المتعلم بدوره بنجاح داخل الإدارة المدرسية الإلكترونية عدداً من المتطلبات الرئيسية من أهمها ما يلي:

تحقيق استقلالية المتعلم: إن إدخال التعلم الالكتروني في بيئة التعلم يمثل تحدياً كبيراً ليس لأنه يتطلب تغييراً في العمل داخل المدرسة وإعادة توزيع المسئوليات لدى القائمين بعملية التعليم والتعلم، ولكن لأنه يتطلب تعديلاً في السلوك الفردي. والنجاح الحقيقي للإدارة الإلكترونية لن يتحقق على أرض الوقع إلا إذا أدرك التلميذ أو الطالب المتعلم أن الحرية التي تعطى له لابد أن تقوده إلى تحقيق النجاح المطلوب في عملية الإعداد، لذا ينبغي أن يبلغ المتعلمين قبل الإعداد بالأهداف الإستراتيجية والتعليمية لعملية الإعداد ودور كل فرد داخل المدرسة وأن الحرية تعنى الالتزام والمثابرة من أجل تحقيق النجاح.

تلبية حاجات ومتطلبات التلاميذ أو الطلاب: تمثل تلبية حاجات ومتطلبات التلاميذ أو الطلاب التعليمية الركيزة الأساسية لكل برنامج أو مقرر تعليمي الكتروني على الخط وعن بعد، كما أنها تحدد اختيار الجهود التي يجب بذلها نحو تحقيق التعلم بفعالية وكفاءة وجودة عالية. وقد تكون هذه المهمة صعبة في كثير من الأحيان ، لأنها تتطلب توافر عناصر الدافعية والتخطيط المسبق والقدرة على تحليل وتطبيق المحتوى التعليمي الذي يدرس.

تطبيق المتعلمون للمعارف: إن من أحد مزايا التعلم الالكتروني والتي تتيحها الإدارة الإليكترونية هي الدمج بين جلسات أو محاضرات الإعداد وبين الأداء الإجرائي من قبل المتعلمين، فالمتعلم يستطيع دون الانتقال من مكانه أمام الحاسوب –

أن يقوم بمجموعة من المهام الأدائية اللازمة لتعلمه. لذا يحتاج التلاميذ أو الطلاب إلى ممارسة ما سبق وأن تعلموه، وفحص اطر المعرفة المتوافرة في ذاكرتهم الشخصية، وإمكانية إضافة تلك المعرفة إلى رصيد المعلومات التي تحصلوا عليها من قبل، وتحديد المدى الذي يمكنهم من الاستغناء عنها فيما بعد. وفي هذا السياق، تقدم الاختبارات وتقارير المشروعات أو البحوث والعروض التي تقدم في الفصل الافتراضي عن بعد فرصاً سانحة لكل من التلاميذ أو الطلاب والمعلمين على حد سواء لتقويم عملية التحصيل والتعلم.

تدريب التلاميذ أو الطلاب علي استخدام أنماط الاتصال الالكتروني: يجب - وفقا لبيئة التعلم الالكتروني- مساعدة التلاميذ أو الطلاب علي الإلمام بمعالم تكنولوجيا الإمداد التعليمي والرضا عنها بقدر الإمكان ، وإعداد التلاميذ أو الطلاب لحل المشكلات الفنية التي قد تواجههم، لا لوم الظروف الصعبة والمشكلات الفنية التي قد تظهر عرضياً. كذلك لابد من أن يشتمل التدريب علي تحديد خواص الاتصال الالكتروني و أنماطه والخلفيات الثقافية المرتبطة به.

التمويـــــل:

يعكس الإنفاق على التعليم مدى الاهتمام بالتنمية البشرية، باعتباره المؤشر الرئيسي في الدلالة على ما يوليه المجتمع من أولوية لهذا الجانب المهم من الوفاء بحاجات أفراده وحاجات نموه حاضراً ومستقبلاً . ويتضمن الإنفاق الاستثمارات الرأسمالية في المباني والأثاث والتجهيزات والمعامل والوسائل التعليمية وأجهزة الحاسوب ، كما يتضمن الإنفاق الجاري الذي يشمل رواتب وأجور المعلمين، والجهاز الإداري والتخطيطي والإشرافي على المستويين المركزي والمحلى، إلى غير ذلك من نفقات الماء والكهرباء والمساعدات المالية واحتياجات الصحة المدرسية.

لذا أصبح لزاماً علي الدول النامية ومنها العربية أن تكون علي درجة من الوعي لتبني لنفسها قاعدة معلوماتية واتصالية قبل أن تتخلف عن غيرها وذلك من خلال إنشاء مؤسسات للبحث والتطوير وأن توفر الميزانية الخاصة للإنفاق والتي تخدم

قطاع أبحاث المنتجات عالية التقنية (قطاع تقنية المعلومات) وما زالت الدول العربية في حاجة إلي المزيد من الإنفاق علي تقنية المعلومات.

ولكي يواكب المجتمع المصري عالم اليوم الذي يموج بتكنولوجيا المعلومات، لابد من تخصيص جزء من ميزانية التعليم للإنفاق علي منظومة التعلم الالكتروني. وتتضمن أوجه الإنفاق ما يتصل بها من: شراء أجهزة الحاسوب والشبكات، وتدريب المعلمين والمتعلمين والإداريين علي آليات العمل الخاصة بالتعلم الالكتروني، وأعمال الصيانة المستمرة، وبناء وتصميم ومراجعة المقررات الإلكترونية.

قناعة ودعم الإدارة العليا بالمؤسسة:

ينبغي على المسئولين بالمؤسسة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية ويجب أيضا توافر مستوى مناسب من التمويل، بحيث يمكّن التمويل الحكومي من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية على مستوى العالم.

و توافر الإرادة السياسية، بحيث يكون هناك مسئول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ، ووجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصداقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

توافر الوسائل الإلكترونية:

لابد من توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من

الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.

ويجب توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت، ونشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فسح المجال لأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية في أقل جهد وأقصر وقت وأقل كلفة ممكنة.

البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً:

المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية (*Scanners*) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها في أي وقت.

البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشارا:

البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الفاقد في استخدام الورق.

توثيق وتطوير إجراءات العمل:

من المعروف أن لكل مؤسسة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل. فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق، أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير. لذا لابد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية، مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.

خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة المدرسية الإلكترونية:

من خلال إبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها، ويشارك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف والحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة

المسئولين والوزراء والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة المدرسية الإلكترونية.

التعبئة الاجتماعية لدي أفراد المجتمع المدرسي:

تمثل الإدارة الإلكترونية مجتمعاً الكترونياً ديناميكياً يشتمل على المتعلم والمعلم أو المحاضر والمكتبة ومركز الإرشاد والتعلم والإدارة ، بالإضافة إلى تنوع كبير من الفرق التي تتواصل وتتحاور معاً في مواقف التعلم ، وخلال هذه البيئة يمكن أن يتفاعل المتعلم على الخط وعن بعد مع غيره من أطراف عملية التعلم الآخرين مستعينين بكافة أنواع شبكات المعلومات.

وبهذا يشكل التعلم الالكتروني نمطاً تعليمياً فريداً ومختلفاً عن الأنماط التقليدية التي ألفناها داخل فصولنا، وذلك من حيث تنظيم نمط التعلم، وتنظيم المحتوى والأنشطة، وأنماط التقويم، ودور كل من المعلم والمتعلم. وكذلك المدير الإلكتروني .وأول العوامل الضرورية لتطبيق التعلم الالكتروني والإدارة الإلكترونية بنجاح هي أن يأتي هذا النمط من التعلم وفق إستراتيجية متكاملة وواضحة، بحيث يكون كل المشاركين في عملية الإعداد على وعى بهذه الإستراتيجية وبالهدف منها وهو تحقيق الكفاءة العالية للعملية التعليمية. وبهذا يصبح الإعداد عنصراً رئيسياً في تحسين جودة وفاعلية التعلم وذلك من خلال إيجاد أفضل الممارسات داخل المدرسة، وبين أفرادها من معلمين ومتعلمين وإداريين.

- **مبررات تطبيق الإدارة المدرسية الإلكترونية في جمهورية مصر العربية:**

ويمكن عرض مبررات تطبيق الإدارة المدرسية الإلكترونية في النقاط التالية:

واقع إدارة التعليم في مصر: يشير الوضع الحالي لإدارة التعليم في مصر إلى قصور غالبية القيادات التربوية في تأدية دورهم التربوي.ومن أهم جوانب قصور إدارة التعليم بكافة مستوياته في مصر والتي تحد من فاعليته على الإنجاز ما يلي:

الهيكل التنظيمي: حيث يشير الواقع إلى أن إدارة التعليم في جمهورية مصر العربية تتم من خلال المستويات الثلاث التالية: على المستوى القومي (المستوى المركزي) من خلال وزارة التربية والتعليم (ديوان عام الوزارة) وما يتبعها، وعلى المستوى الإقليمي والمحلى من مديريات التربية والتعليم المنتشرة في المحافظات المصرية والإدارات التعليمية في المراكز والمدن المصرية وما يتبعها وعلى المستوى الإجرائي من خلال الإدارات المدرسية في المدارس بمراحل التعليم قبل الجامعي وما يتبعها.

وهذا **الهيكل** التنظيمي الرسمي لإدارة التعليم في مصر يتضمن عدد من المستويات الإدارية التي تتسم بالشكل الطولي، مما يؤدى إلى طول خط السلطة الرسمي، "وكلما زاد طول خط السلطة زادت الفرصة لسوء الفهم المتراكم، كما أن هذا له تأثيره السيئ على الاتصالات حيث أنها تأتى متأخرة أو لا تصل أو تصل وبها تحريف ، ويؤدى هذا التعدد في المستويات الإدارية أيضاً إلى قلة الأداء في العمل وازدياد فرص الهدم والفقد في الجهد والوقت.

ضعف أساليب اتخاذ القرار والمشاركة فيه: إن واقع اتخاذ القرار والمشاركة فيه بإدارة التعليم بجميع مستوياته (المركزي والإقليمي والمحلى والمدرسي) يشير إلى أنه يتضمن العديد من أوجه القصور والتي من أهمها:

- أن إدارة العملية التعليمية في مصر تتسم بالمركزية الشديدة.
- أن الأجهزة العليا (في الوزارة) بيدها السلطة الحقيقية لأنها تضع بمفردها القرارات واللوائح والنظم وقواعد العمل، أما المحليات (المديريات التعليمية والإدارات التربوية التابعة لها) والمدارس فلا تملك إلا التنفيذ حيث لا يمكنها اتخاذ ما تراه مناسباً من قرارات أو مبادرات في مجال إدارة التعليم.
- ضعف استخدام القيادات التربوية على مستوى الإدارة الوسطي لمهارات اتخاذ القرار التربوي السليم، وقد يرجع ذلك إلى كثرة الأعباء

والمسئوليات الملقاة عليهم وأيضاً إلى الافتقاد إلى الخبرة في كيفية اتخاذ القرار وضعف تدريبهم.

- أن الإدارة التربوية ليس لها وزن في اتخاذ قرارات تعليمية ذات شأن حيث أنها لا تستطيع اتخاذ قراراً باعتماد منهج أو تجريبه أو أن تأخذ منح أو تقييم علاقات معينة مع المجتمع الذي يحيط بالمؤسسة التربوية، دون توجيه أو إذن من إدارة التعليم المختصة أو ديوان الوزارة.

الافتقار إلى العمل الجماعي وسيادة أسلوب العمل الفردي: يشير واقع إدارة التعليم بمصر بصفة عامة إلى "سيادة العمل الفردي والتنافس الشديد وغياب روح الفريق"، وقد يرجع ذلك إلى:

- جمود الإجراءات وتقادم طرق العمل.
- فردية صناعة القرار.
- علاقات العمل يسودها التنافس على موارد محدودة مع غياب الفرص المواتية للعمل الجماعي المسئول".
- عدم تحديد سلطة ومسئولية كل موظف بدقة، أي ضعف التوازن بينهما.
- الصراعات الداخلية بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين رؤساء الإدارات بعضهم البعض.
- الخوف من العقاب .
- ضعف وسائل الاتصال في التنظيم.
- غياب دور القيادة في تحقيق التميز وتهيئة مناخ العمل.

قلة توافر الاتصالات الفعالة: يشير واقع الاتصال في إدارة التعليم قبل الجامعي لعدد من السلبيات، ومن أهمها ما يلي:

- الافتقاد إلى خطوط اتصال ذات فعالية بين عناصر الإدارة على كافة المستويات
- صعوبة الاتصال وبطئه بين المستويات المركزية والمحلية.
- قلة اهتمام وضعف مهارات القيادة التربوية بمستوى الإدارة الوسطي بالتعليم العام لتحقيق التنسيق والاتصال بين الإدارات المختلفة.
- قلة الاهتمام بممارسة الاتجاه الراسي ذي الاتجاهين عند ممارسة الاتصال الإداري في مجال التعليم العام بجمهورية مصر العربية.
- ضعف مستوى وجودة استعمال بعض أدوات الاتصال الإداري في مجال الإدارة التربوية بجمهورية مصر العربية.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن اعتماد القيادات على الاتصال الراسي الهابط لتنفيذ الأوامر والتعليمات وإهمال الاتصال الصاعد (من أسفل لأعلى)، وضعف مهارات الاتصال مما يؤكد على قلة فعالية الاتصالات داخل إدارة التعليم العام بمصر.

ضعف إدراك أهمية الوقت وترشيده: إدارة الوقت هي القدرة العالية على التعامل مع الوقت على أنه مورد وليس قيداً. وانطلاقاً من أهمية إدارة الوقت باعتباره عاملاً أساسياً في نجاح الإدارة أو فشلها، وحيث أن تحقيق الأهداف المطلوبة في أقل فترة ممكنة يعتبر دليلاً واضحاً على النجاح، فإن واقع استخدام إدارة الوقت بإدارة التعليم العام بصفة خاصة يشير إلى:

- قلة الاهتمام بإدارة الوقت في مجال الإدارة التربوية من حيث التطبيق والتنفيذ.
- لا توجد إستراتيجية واضحة لإدارة الوقت لدى القيادات التربوية بالمدارس المصرية.
- أن الإدارة التربوية تعانى من ضعف ترشيد استخدام الوقت.
- أن معظم وقت إدارة المدرسة يضيع في العمليات الإدارية.

- ندرة إدارة الوقت بطريقة فعالة داخل المدارس يمثل أحد الأسباب الرئيسية لكثير من المشكلات ويرجع ذلك إلى أن الإحساس بقيمة الوقت مازال ضعيفاً وأن جزءاً كبيراً من الوقت المخصص للعمل يضيع هدراً، كما أن الكثير من الوقت يضيع دون استفادة حقيقية منه أو استثمار جاد له.
- أن هناك عدد من العاملين القائمين على العملية الإدارية التربوية على مختلف مستوياتهم لا يخصص الوقت كله للقيام بالوظائف الأساسية مهدراً باقي الوقت في أعمال أخرى لا ترتبط بالعمل.

ضعف التدريب وآلياته (التدريب المستمر) : على الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم لتدريب المعلمين أثناء الخدمة فإن هناك العديد من السلبيات وأوجه القصور الخاصة بالتدريب منها:

- غياب الرؤية التخطيطية لمسألة حصر وتحديد وتقدير الاحتياجات التدريبية.
- تقليدية النظرة في حتمية التجديد في عملية التخطيط لبرامج التدريب سواء من حيث صياغة الأهداف التدريبية، والأساليب المستخدمة في التقييم والمتابعة للمشاركين في برامج التدريب.
- ضعف كفاية تدريب القيادات التربوية .
- عدم كفاية محتوى برامج التدريب والمدة المحددة لتنفيذ هذه البرامج لإشباع احتياجات المعلمين الأكاديمية والثقافية والمهنية وتزويدهم بالمستحدث من المعارف والمهارات الضرورية لأداء عملهم.
- محدودية وارتجالية استخدام وتطبيق أساليب ومعينات التدريب.
- عدم استمرارية التدريب فهو مرتبط عادة بالترقية إلى مستوى وظيفي أعلى ويقع في مدى زمني قد لا يزيد عن الأسبوعين وتغلب على برامجه

السطحية وتكرار المادة العلمية وضعف جديتها، وعدم مناسبة أوقات التدريب.

- يتسم التدريب الذي يتم بالمديريات التعليمية بالشكلية.
- ضعف الحوافز المادية والأدبية المرتبطة بالتدريب .
- عدم الاهتمام بتقييم المتدربين حيث أن التقييم يقتصر في أغلب الأحيان على ملاحظة نسب الحضور وبعض الاختبارات التحريرية.

ضرورة تحقيق مطلب الإصلاح الإداري: في الحقيقة, لا يمكننا الحديث عن إدارة الكترونية من دون تحقيق مطلب الإصلاح الإداري خاصة بعدما عرفنا المشاكل التي تعاني منها الإدارة و هي مشاكل كفيلة بالقضاء على فكرة الإدارة الإلكترونية في مهدها.

وبالتالي لا بدّ من استحداث وزارة للإصلاح الإداري بحيث تتصف باستمرارية العمل و الرقابة و ينحصر اختصاصها في مراقبة و تطوير الشؤون الإدارية و الإدارة العامة ذلك لانّ الإصلاح الإداري هو مسؤولية وطنية شاملة لا مسؤولية فرد فحسب.

ومن أبرز مقومات نجاح الإصلاح الإداري التي يجب أتباعها لنصل إلى مرحلة الحديث عن الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- إرادة سياسية حازمة ملتزمة بإنجاز الإصلاح الإداري: وهذا يستدعي قرارا سياسياً بالإصلاح الإداري منبثقا عن السلطة السياسية الرسمية في الدولة ويجب أن يوضع هذا القرار موضع التنفيذ وفق خطّة مبرمجة زمنيا مع ضرورة المتابعة والمراقبة الميدانية.
- الالتزام بالإصلاح الإداري على صعيد العاملين: بكافة فئاتهم ومستوياتهم ومشاركاتهم جميعا في رسم معالم وإعداد خطّة الإصلاح الإداري

- الالتزام بالإصلاح الإداري على صعيد الرأي العام والمجتمع: فوجود جمهور أو تيار شعبي واع لحقوقه ملتزم بمطلب الإصلاح الإداري أمر أساسي وضروري لتحصين إرادة الإصلاح على مستوى سلطة القرار السياسي.

مراجع الفصل الثاني

1- أبو بكر محمود الهوش. الحكومة الإلكترونية: الواقع والآفاق. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006م.

2- أحمد إسماعيل حجي. الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية.القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 1998م.

3- أحمد شحاتة محمد. "إستراتيجية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية – واقعها ومعوقاتها:دراسة ميدانية بمحافظة المنيا. مجلة البحث في التربية وعلم النفس. جامعة المنيا. كلية التربية. المجلد التاسع. العدد الرابع. إبريل 1996م.

4- أحمد عطية وآخرون. دور التعليم الثانوي العام في الارتقاء بمدخلات التعليم العالي:دراسة تحليلية. القاهرة : المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. 1999م.

5- أحمد محمد غنيم. الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل. المنصورة: كلية التجارة – جامعة المنصورة، 2004م.

6- إيمان صلاح حسان. الإدارة الالكترونية هل تحل كارثة الفساد الإداري .السويس:كلية التجارة - جامعة قناة السويس،2008م. ص ص 248- 250.

7- بشير عباس العلاق. الإدارة الرقمية: المجالات والتطبيقات. الإمارات العربية المتحدة – أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، 2005م.

8- ثابت عبد الرحمن إدريس. نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية: مكتبة الدار الجامعية، 2005م.

9- حسن عبد الله عباس وصلاح محمد الفضيلي.خصوصية تقنية المعلومات من منظور نظرية المنفعة. المجلة العربية الإدارية. المجلد الثامن. العدد الثالث. 2001م.

10- داود عبد الرازق الباز. الإدارة العامة (الحكومة) الإدارة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه. الكويت: مجلس النشر العربي، 2004م.

11- دسوقي حسين. تخطيط برمج التدريب أثناء الخدمة بمرحلة التعليم الثانوي بمصر. القاهرة. معهد التخطيط القومي، مايو 1996م.

12- رأفت رضوان. الإدارة الإلكترونية. القاهرة: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، 2004م.

13- رسمي عبد الملك رستم ومحمد مجدي عباس. تفعيل إدارة المدرسة الثانوية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق الجودة الشاملة. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 2007م.

14- سالمة أحمد محمود خليل ." الاتصال الإداري في مجال التعليم بجمهورية مصر العربية:دارسة ميدانية". المؤتمر العلمي السنوي التاسع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس بعنوان: الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات والمنعقد بمقر كلية التربية – جامعة عين شمس في الفترة من 27-29 يناير 2001م.القاهرة: دار الفكر العربي. 2001م.

15- ستيفن وبراند كوهين. إدارة الجودة الكلية في الحكومة. ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1997م.

16- سعد غالب ياسين. الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية. الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005م.

17- سعود بن محمد النمر وآخرون. الإدارة العامة: الأسس والوظائف. الطبعة السادسة. الرياض: مطبعة الفرزدق التجارية، 2006م.

18- سعيد إسماعيل على. "إدارة الوقت في التعليم المصري". مجلة دراسات تربوية: مجلة علمية محكمة تصدرها رابطة التربية الحديثة. المجلد الثامن. الجزء (54).القاهرة: عالم الكتب، 1993م.

19- سيد الهوارى. التنظيم النظريات والهياكل التنظيمية والسلوكيات والممارسات. الطبعة السابعة. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1998م.

20- شاكر محمد فتحي . إدارة المنظمات التعليمية- رؤية معاصرة للأصول العامة.القاهرة: دار المعارف، 1996م. ص231.

21- طارق عبد الرءوف عامر. الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007م.ص28.

22- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. الإدارة ووظائف المديرين في منظمات القرن الحادي والعشرين. المنصورة: المكتبة العصرية، 2005م.

23- عبد الخالق محمد عبد الخالق. "واقع الممارسات والمهارات الإدارية للقيادات التربوية في الإدارة التعليمية في مصر:دراسة تقويمية". رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عين شمس. كلية البنات. 1996م.

24- عبد الرحمن توفيق. الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل.القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.بميك،2005م.
25- عصام الدين محمد علي. "تأثير نظم المعلومات علي الإدارة الحكومية في المدينة العربية في ظل الثورة الرقمية". بحث قدم في المؤتمر المعماري الدولي السادس لكلية الهندسة – جامعة أسيوط بعنوان: الثورة الرقمية وتأثيرها علي العمارة والعمران والمنعقد في الفترة من 15-17 مارس 2007م بقاعة الاجتماعات الكبرى بجامعة أسيوط. جامعة أسيوط: كلية الهندسة، 2007م.
26- علاء السلمي ورياض الدباغ. تقنيات المعلومات الإدارية.الأردن-عمان:دار وائل للنشر والتوزيع، 2001م.
27- علاء عبد الرازق محمد السالمي وخالد البراهيم السليطي. الإدارة الإلكترونية. الأردن – عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008م.
28- علاء عبد الرازق محمد السالمي وخالد البراهيم السليطي. شبكات الإدارة الإلكترونية. الطبعة الأولى. الأردن – عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005م.
29- علي السّلمي. رحلتي مع الإدارة. القاهرة : مكتبة الإدارة الجديدة ، 2005م.
30- علي السلمي. إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2002م.
31- الغريب زاهر إسماعيل. تكنولوجيا المعلومات وتحديث التعليم. القاهرة: عالم الكتب، 2001م.
32- فهد ناصر العبود. الحكومة الإلكترونية بين التنفيذ والتخطيط. السلسلة الثانية.الرياض: مطبوعات الملك فهد الوطنية، 2005م.
33- محمد الصيرفي . الإدارة الإلكترونية .الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2007م.
34- محمد العزازى أحمد أبو إدريس . العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة. الزقازيق : المكتبة العلمية، 1998م.
35- محمد جاد حسن وأشرف محمود أحمد. "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة جنوب الوادي". مجلة التربية وعلم النفس: مجلة علمية محكمة تصدرها كلية التربية – جامعة عين شمس. العدد الرابع والثلاثون. الجزء الأول. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق، 2010م.
36- محمد رجب شرابى ."الإدارة التعليمية بين الواقع والمأمول". المؤتمر العلمي الخامس للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية : أخلاقيات الإدارة التعليمية

المنعقد بمقر الجامعة العمالية بمدينة نصر في الفترة من 25-27 يناير 1997م. القاهرة: دار الفكر العربي. 1997م.

37- محمد صبري الأنصاري إبراهيم. الإبداع الإداري في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة والإفادة منه في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة.رسالة دكتوراه غير منشورة.كلية التربية بقنا – جامعة جنوب الوادي.2012م.

38- محمد صدام جبر. الموجة الإلكترونية القادمة: الحكومة الإلكترونية. مجلة الإداري. العدد (91). مسقط: معهد الإدارة العامة، 2002م.

39- محمد عبد الفتاح الصيرفي. الإدارة الإلكترونية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007م.

40- مريم محمد إبراهيم الشرقاوي. "إدارة المدرسة الثانوية بالجودة الشاملة:تصور مقترح. مجلة مجلة التربية والتنمية. يصدرها المكتب الاستشاري للخدمات التربوية. السنة التاسعة. العدد (23). سبتمبر 2001م.

41- ميرفت صالح ناصف. "الإدارة التعليمية في مصر في ضوء ثورة المعلومات والاتصالات: تصور مقترح". مجلة التربية والتنمية. يصدرها المكتب الاستشاري للخدمات التربوية. السنة الثالثة. العدد الثامن عشر. فبراير 1995م.

42- نائل عبد الحافظ العواملة. نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي: دراسة استطلاعية. مجلة العلوم الإدارية. المجلد الخامس عشر. العدد الثاني. الرياض: جامعة الملك سعود، 2003م.

43- نادية محمد عبد المنعم وآخرون. تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة:مرحلة الثانوي العام. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 1998م.

44- نبيل سعد خليل ."واقع علمية اتخاذ القرارات على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج دراسة تحليلية ميدانية". مجلة التربية. مجلة علمية محكمة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. المجلد الثالث. العدد الأول. يونيو سنة 2000م.

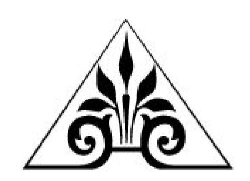
45- نجم عبود نجم . الإدارة الالكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات. الرياض: دار المريخ للنشر، 2004م.

46- نجم عبود نجم. إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. الأردن – عمان: دار وائل للنشر، 2004م.

47- Paulo. Electronic Government in Brazil. Global E-Government for Development Conference. U.S.A.: University of Maryland, 22-23 March 2006.

48- H. Schol. Motives, Strategic Approach, Objectives and Focal Areas in E-Government Induccd Change. International Journal of E-Government Research. Vol.1. No.1. 2005.

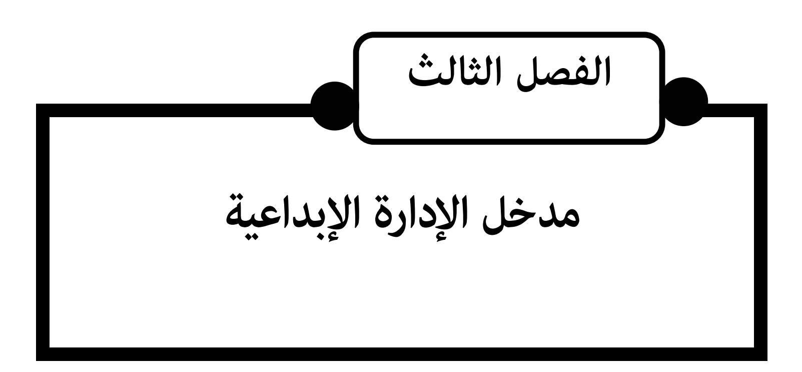
49- R. Bellazzi. Electronic Management Systems in Diabetes Mellitus: Impact on Patient Outcomes. Disease Management & Health Outcomes. Vol.11.Issue 3.March 2003.



الفصل الثالث

مدخل الإدارة الإبداعية

- مقدمة.
- أولاً: الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية: مفهومه، أهميته، أهدافه، فوائده، مبررات تطويره، ومعوقات تطويره.
- ثانياً: الإدارة الإبداعية في المؤسسات التعليمية: مفهومها، أهميتها، مبادئها، خصائصها، مقوماتها في تطوير الأداء، مراحلها، أساليب تنميتها.
- معوقات تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية.
- سمات وخصائص مدير المدرسة المبدع.



مقدمة:

تعد الإدارة أداة تطوير أساسية لمؤسسات المجتمع، سواء على القومي أو الإقليمي أو المحلي أو المؤسسي، وان الفرق بين الدول المتقدمة والدول النامية هو فرق أساسي في الإدارة بالدرجة الأولى، وخير دليل على ذلك أن ما يعانيه النظام التعليمي في جمهورية مصر العربية - في الوقت الراهن - من مشكلات وأزمات تعوق حركة تقدمه نحو التنمية الشاملة لا ترجع إلى الفقر أو النقص في الموارد البشرية والمادية بقدر ما هو أزمة في إدارة التعليم.

ويعد النظام الإداري الذي ساد القرن العشرين والذي بنيت مبادئه على دراسات رجال الإدارة الغربيين الذين راجت أفكارهم من أمثال: فريدريك تايلور ***Frederick Taylor***، وهنري جانت ***Henry Gant***، وماكس ويبر ***Max Weber***، وبرنارد ***Barnard*** وغيرهم ممن ساهموا في وضع المبادئ الإدارية ما هو إلا عبارة عن نموذج للإدارة يساعد على تحقيق الحركة الديناميكية للمؤسسة أو المنظمة ولكنه لا يحقق الجودة في الأداء.

ومن أهم ما نجده في مجال الإدارة هو ظهور التقنيات الحديثة في الإدارة والتنظيم والتي انتشرت في معظم مؤسسات المجتمع الحديثة خاصة اليابان والولايات المتحدة الأمريكية ودول الإتحاد الأوربي والتي انعكست على إدارة وتنظيم التعليم في هذه الدول، ولا يقتصر الأمر على ميكنة الإدارة وعلى استخدامات الحاسبات الآلية بل الأمر تجاوز كل هذا إلى استخدام تقنيات إدارية لا تحتاج بالضرورة إلى الآلة مثل مداخل: إدارة الجودة الشاملة، إدارة الوقت، إعادة بناء العمليات، الإدارة بالأهداف، إدارة الأزمات، إدارة الفريق، إدارة الصراع، الإدارة الذاتية للمدرسة، الإدارة الإلكترونية، الإدارة المتمركزة حول المدرسة، الإبداع الإداري لمدير المدرسة.

وهذه المداخل الإدارية الحديثة هي تعبير عن الثورة الإدارية التي وجدت فيها الدول المتقدمة ضرورة لتطوير الحياة ودفع عجلة التقدم، تعبيراً عن التقدم الذي وصلت إليه هذه الدول في مختلف المجالات.

ويتأثر التعليم إلى حد كبير بقدر ما يواجهه مدير المدرسة من مشاكل وصعوبات تعترضه عن أداء عمله في النواحي الفنية والإدارية التي يمارسها كل يوم في المدرسة، ويتوقف نجاح مدير المدرسة في أداء عمله على مدى قدرته على التعامل مع المجتمع المدرسي والتصدي للمشكلات التي تواجه إدارة المدرسة سواء كانت على مستوى التلميذ أو الطالب، أو المعلمين، أو الموظفين الإداريين، أو المناهج الدراسية، أو المبنى المدرسي، أو الامتحانات، أو أولياء الأمور وغيرها، وهذا يتطلب توافر سمات وخصائص يجب توافرها في مدير المدرسة.

ولما كانت الإدارة المدرسية أداة لتحقيق أهداف العملية التعليمية من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات والتسهيلات التعليمية المتاحة وإيماناً بأهمية الإدارة المدرسية، ظهرت الحاجة إلى إبراز الدور المهم والفاعل الذي يمكن أن تقوم به الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى القائمين على إدارة مؤسساتنا التعليمية.

ولما كان مدير المدرسة يقع في قمة الهرم الإداري في المدرسة فإنه يتحمل العبء الأكبر في قيادة المعلمين وكافة العاملين معه في المدرسة وتوجيهها في عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقويم وفق رؤى تربوية تنعكس على التطوير المهني للمعلمين وكافة العاملين والاستخدام الأمثل للموارد البشرية ومصادر التعلم سواء كانت في البيئة الداخلية المدرسية أو في البيئة الخارجية للمدرسة (المجتمع المحلي) والتي تعد رافداً رئيسياً يغذي المدرسة بإمكانياته المادية وخبراته العملية فيكون الاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي اتصالا تفاعلياً قائماً على التأثر والتأثير من الطرفين.

كما أن التقدم العلمي والتكنولوجي أسهم في إحداث تغيرات هائلة في معظم مجالات الحياة، مما يتطلب أن تكون القيادات المدرسية على قدر من المرونة حتى يستطيعوا أن يتكيفوا ويتفاعلوا بايجابية مع الظروف المحيطة بالمدارس التي يعملون بها، خاصة وأن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد القوى العاملة بها فقط، وإنما يعتمد على توفير نوع متميز من الأفراد المبدعين أيضاً؛ حيث يعتبر الفرد المبدع ثروة تفوق الثروة المادية، والاستثمار في تطويره يعتبر أنجح المصادر لتقدم الأمم، وذلك من خلال توفير الإبداع في المدارس المسئولة عن إعداد تلك الأجيال المبدعة.

ومدير المدرسة العصري لا ينبغي أن يقف عند حد معين من الكفاءة ولا أن يقتنع بما وصل إليه من مستوى أداء لعمله داخل المدرسة التي يعمل بها، فلابد أن يكون لديه الطموح والدافعية القوية لأبعد من ذلك بكثير، فيجب أن يكون لديه الاستعداد التام للتكيف مع متطلبات العصر من خلال تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في النفوس وحفز القدرات في المعلمين وكافة العاملين معه في المدرسة، بحيث يصبح الإبداع والتجديد والمرونة هي المحك الرئيسي الذي يدير به العملية التعليمية داخل مدرسته وفي تحركاته في المجتمع المدرسي، لأن الإبداع يقود إلى التجديد والتطوير ومدير المدرسة المبدع عامل رئيسي لنجاح المدرسة، ومن خلاله تستطيع المدرسة أن تواكب ركب الحضارة، وأن يكون لها موقع على الخريطة التعليمية.

كما أن السمة الرئيسية للعمل في العصر الحالي هي الاعتماد على التغيير والبدائل المتعددة، فقد أصبح التغيير المستمر هدفاً يجب المحافظة عليه، مع التحول من الاعتماد على الموارد الاقتصادية مثل: (رأس المال ، والمواد الخام) إلى الاعتماد على "الموارد الذهنية" من معلومات، ومعارف خاصة تغلب عليها الصفة الذهنية كمهارات التحليل، والتركيب، واختيار البدائل، وصياغة الرؤى المتكاملة لإنجاز المهام مما يزيد من حاجة المدارس إلى قيادات تربوية تتبنى أساليب إدارية حديثة، ومداخل جديدة لتتمكن من تحقيق التميز على المستوى العالمي والمحلى؛ مما يجعل من الإبداع في الإدارة مدخلاً إدارياً يساعدها على تبنى الآراء الجديدة، وإنتاج شيء ذا قيمة.

وبالقدر الذي تتطلع به الدول والشعوب على الأفكار الجديدة المبدعة تستطيع أن تطور نفسها وأن تنطلق في طريق التقدم والرخاء والازدهار، والدول في تنافسها مع بعضها البعض من أجل حياة أفضل تتسابق في مجالات التطوير والتجديد وفي استقطاب أصحاب الأفكار الجديدة والعقول المبتكرة المبدعة ، ولا يمكن أن تحقق ذلك بدون نظام للتعليم تتوفر فيه الكفاءة والفعالية في إيجاد وتكوين أجيال من الشباب تستطيع أن تضيف باستمرار كل ما هو جديد ومفيد إلى صرح الحضارة القومية.

ويسهم الإبداع في تقدم المجتمعات، ومواجهة تحديات العصر الحالي، عن طريق العمل على تنميته؛ فهو ليس شيء خفي أو غير متاح إلا لفئة محدودة من الأفراد بل يخضع جزئياً للاكتساب والتعلم الاجتماعي، فتوجد داخل كل فرد القدرة الكامنة على الإبداع، ولكن الاختلاف في كيفية استغلالها وتنميتها، فالعملية الإبداعية ترتكز على الاجتهاد في الدراسة الواعية للأمور من أجل الوصول إلى حلول جديدة للمشكلات (الحساسية للمشكلات)، أو تقديم عدداً وافراً من الأفكار (الطلاقة) أو تقبل الأفكار الجديدة، ومعالجتها بسهولة (المرونة) أو الاستخدامات الجديدة للأشياء الموجودة (الأصالة).

ويحدد الإطار العام للمدرسة المتطلعة للإبداع نوع الإدارة المناسبة لطبيعتها وظروفها المحيطة بها، وشخصية مديرها وأسلوب العمل الذي يتبعه في إدارتها، وطريقته

في تحقيق آليات الإبداع لأداء جميع المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة في ضوء قواعد وأسس الإدارة الإبداعية، خاصة وأنها تهدف إلى تسهيل عمل المدرسة وتفعيل العلاقات المؤثرة في سياستها والمتأثرة بها والمتصلة بالبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، وتعد العامل الرئيس والفعال للنجاح في أية مدرسة في تحقيق أهدافها بفعالية.

كما أن المدرسة المعتمدة على الإبداع في إدارتها تعد مطلباً ملحاً وضرورياً خاصة في العصر الحالي، وذلك، لتنظيم جهود المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة، والرقي بمستوى أداء المدرسة بما يتوافق وتطلعات المجتمع، وأن تكون الإدارة المدرسية مهيأة ومعدّة للقيام بدورها القيادي بكفاءة، وأن تبني علاقات إنسانية سواء داخل المدرسة أو خارجها لتمكنها من تحقيق أداء متميز وفعّال يمكن في ضوئه تحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، كما أن الإبداع يعد عاملاً رئيسياً في المدارس الأكثر انتشاراً واحتراماً في معظم دول العالم، وعلى الرغم من اتساع نطاق الاعتراف بالدور الحاسم للإبداع، وتعقد مفهومه، فان هناك مجتمعات عديدة أصبحت تدعم دور المدرسة في تشجيع المعلمين وكافة العاملين بها على تنمية الإبداع والتفكير عند التلاميذ أو الطلاب من خلال طرائق التدريس وتطوير المناهج الدراسية وإدارة المدرسة وأنشطتها بما يجعلها مدرسة فعالة في رعاية التلاميذ أو الطلاب المبدعين وتحقق أهداف التربية الحديثة في تنمية الإبداع والإنجاز وحب الاستطلاع وغيرها من خصائص المبدعين والمتفوقين.

وتعد المدرسة المبدعة بحاجة لإدارة تربوية ناجحة ملتزمة ومفاهيم إدارية حديثة تدعم الإبداع بها وتعمل على إعداد وتصميم برامج تدريبية لمديري المدارس في استراتيجيات التميز والإبداع الإداري مما يؤدي بدوره إلى إثارة الأفكار الجديدة والمبدعة في عمل الإدارة المدرسية ومن ثم تطوير الأداء الإداري للمديرين، خاصة وأن مدير المدرسة هو المحرك والموجه لطاقاتها وإمكاناتها المادية والبشرية، كما أنه لا يمكن أن توجد مدرسة مبدعة دون أن يكون على رأسها مدير ذو أداء إداري مبدع ومتميز، ولا يمكن أن تكون هناك مدرسة متدنية في أدائها ومديرها ذو أداء إداري مبدع ومتميز، والمدير ذو الأداء الإداري المتميز يستطيع أن يحول مدرسته ـ مهما

كان مستواها ـ إلى مدرسة مبدعة متميزة في أدائها من خلال إطلاق الطاقات المبدعة لجميع المعلمين وكافة العاملين في المدرسة، فالمدرسة اليوم لا تحتاج إلى مدير تقليدي، وإنما تحتاج إلى قائد يوجهها، ومخطط ومبدع؛ لأنه توجد علاقة تبادلية بين الأسلوب القيادي وبين القدرة على أداء المهام وتحمل الضغوط.

وتعتبر الإدارة الإبداعية من المداخل الإدارية الحديثة التي تستخدم في العمل الإداري للتطوير والتجديد وتحسين الأداء، والتي تسعى المؤسسات الإدارية والتعليمية على حد سواء إلى تبنيه وتبني مداخل إدارية حديثة أخرى مثل: إدارة الجودة الشاملة، والإدارة بالأهداف، والإدارة بالقيم، وإدارة التغيير، كما أن فعالية الإدارة الإبداعية تنعكس على العملية التعليمية بأسرها، وبالتالي أصبح من الضروري للقائمين بالإدارة التعليمية بصفة عامة العمل على استخدام أنماط الإبداع الإداري، وممارسته في كل المجالات الإدارية بالمدرسة.

ومن ثم يوجد ترابط قوي بين مديري المدارس كأحد الموارد البشرية، ومدى نجاح المدارس في تحقيق أهدافها، فنجاح المدرسة عموماً وفعاليتها يرتبط بنجاح وفعالية قياداتها الإدارية، ويعتمد هذا بدوره على جانبين أساسيين، الأول: ما يُقدّم لمدير المدرسة من تسهيلات وإمكانات لمساعدته على تأدية المهمة الإدارية كما ينبغي، والثاني: ما يتمتع به مدير المدرسة ـ كقائد تربوي ـ من سمات ومهارات تعينه على القيام بمهام الإدارة التعليمية بشقيها الإدارية والفنية الإشرافية وتضمن له التميز والإبداع الإداري.

كما يعد مفهوم الإدارة الإبداعية من المفاهيم الحديثة التي تمتد لتشمل سلوك العاملين، والبحث عن التجديد والإبداع في طرق العمل الإداري، من خلال المرور بعدد من المراحل مثل: التصور، وتكوين الفكرة، ومعالجة المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها، والتطوير، والاستخدام، والاستعداد الشخصي للفرد " المدير "المبدع،

والظروف المناسبة لتحقيقه، والتدريب في ظل برامج تطويرية جديدة للعاملين في مضمونها، وشكلها، ووجود نظام إداري جديد يتبع عمليات إدارية جديدة ومبدعة.

وتبذل القيادات التعليمية المعنية بالتعليم في مصر بوجه عام، والتعليم ما قبل الجامعي بوجه خاص جهوداً مستمرة من أجل تحسين وتطوير التعليم، والارتقاء بمستواه؛ ويظهر ذلك في التوجه نحو تطبيق اللامركزية بالتعليم وانتقال السلطات والصلاحيات إلى مستوى المدرسة، وجعلها وحدة إدارية قائمة بذاتها، بهدف تحسين المخرجات التعليمية ومنح المدارس درجة كبيرة من الاستقلالية، والمرونة الإدارية، ودعم العلاقات الإنسانية التي تتميز بالانفتاح والتعاون والالتزام المتبادل مع المجتمع المحيط بها، والاهتمام بالأداء الإداري على اعتبار أنه أحد أهم أساليب تطوير العملية التعليمية.

ونتناول في هذا الفصل موضوعين أساسيين هما: الأداء الإداري والإدارة الإبداعية في المؤسسات التعليمية:

أولاً: الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية:

وسوف نتناول فيما يلي الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية من حيث: مفهومه، وأهمية تطويره، و أهداف تطويره، وفوائد تطويره، ومبررات تطويره، ومعوقات تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية، وذلك على النحو التالي:

مفهوم الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية:

يقصد بالأداء الإداري بأنه عبارة عن تلك المسئوليات والواجبات والمهام التي يجب أن يقوم بها الفرد من خلال موقعه الوظيفي في المؤسسة التي يعمل بها، وبالتالي فإن الأداء الإداري الأمثل ما هو إلا القيام بأداء هذه المسئوليات والواجبات والمهام على الوجه الأكمل والعمل على إنجاز الأعمال المطلوبة من الوظيفة التي يشغلها على الوجه الأمثل، والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وفق مستويات ومعايير محددة للأداء، من خلال الارتقاء بمستوى الممارسات الإدارية التي تعبر عن الأداء الإداري وبما يحقق تحسين أداء وقدرة الفرد على حل المشكلات بطريقة مغايرة ومبدعة وتسهم في تبني

الأفكار الجديدة والسلوكيات التي تسمح بالاستخدامات الجديدة والإبداعية للمهام والوظائف والحلول المبتكرة في العمل الإداري بالمؤسسة التي يعمل بها.

أهمية تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية:

يعد الاهتمام بالأداء الإداري في المؤسسات التعليمية من السياسات المهمة التي تجد اهتمام كبير من قبل المسئولين بها، باعتباره الوسيلة التي تدفع الإدارات بالمدرسة للعمل بحيوية ونشاط؛ حيث يقوم المديرين بمتابعة وملاحظة أداء العاملين بشكل مستمر، ومن ثم يتم الأداء بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر جيد أمام المديرين، كما أن متابعة الأداء الإداري عملية معقدة لأن أداء بعض العاملين يصعب ملاحظته نظرا لطبيعة العمل الذي يقومون به والذي يصعب قياسه وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية؛ حيث يكون الاعتماد الأساسي في عمليه متابعة الأداء على ملاحظة المدير أو الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العاملين.

وتكمن أهمية الأداء وتطويره في المؤسسات التعليمية من أنه يحتل مكانة خاصة داخلها باعتباره أحد النتائج النهائية لمحصلة جميع الأنشطة بها، ومن ثم فان المدرسة التي تهتم بمتابعة الأداء وتطويره بصفة مستمرة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء ويتسم أداء المعلمين وكافة العاملين بها بالتميز والتفرد؛ ولذلك فأنه يمكن القول بأن الأداء داخل المدرسة وتطويره لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المعلمين وكافة العاملين بها فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع مدير المدرسة وقدرته على قيادة المدرسة بأسلوب يسهم في تحقيق أهدافها أيضاً.

كما أن الأداء الإداري يهدف إلى إبراز أهمية متابعة الأداء لتحسين الإنتاجية والمحاسبة على أساس النتائج التي تحققت والمتفق عليها التي يتم بمقتضاها تحديد النتائج التي ترغب المدرسة في تحقيقها من كل عامل بها، ومن ثم تتم المساءلة الإدارية لجميع

المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة، كما أن تعزيز مبدأ المساءلة والمحاسبة الإدارية في المدرسة يسهم في زيادة الكفاءة والإنتاجية والفاعلية.

أهداف تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية:

يسهم تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية بشكل واضح في صنع الكثير من السياسات والقرارات والإجراءات وتقييم فعاليتها، بل يسهم في حصول المدارس على معلومات أكثر وفرة ومؤشرات أكثر صدقاً عن العامل محل التقييم ، كما أن تطوير الأداء الإداري بالمدرسة يؤدي إلى تحقيق العديد من الأهداف منها ما يلي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين وكافة العاملين في المدرسة ومن ثم توفير التنمية المهنية والتدريب أثناء الخدمة اللازم لهم داخل المدرسة أو خارجها.
- تقييم سياسة الاختيار لمديري المدارس، إذ تبين أن قصور الأداء يرجع لنقص أو ضعف في قدرات المديرين خلال عملية الاختيار، وهكذا يمكن تدارك هذه الثغرات ومنع تكرارها مستقبلاً.
- توفير تغذية مرتدة عن المعلمين وكافة العاملين في المدرسة؛ حيث يبين المطلوب من كل فرد داخل المدرسة بما يسهم في تحسين أدائه.
- تقييم سياسات التعيينات والنقل الإداري للمعلمين، إذ تبين أن بعض نواحي القصور ترجع لعدم تناسب قدرات ومهارات المعلمين مع متطلبات وظائفهم التي عينوا عليها أو نقلوا إليها.
- تطوير خطة التنمية المهنية والتدريب أثناء الخدمة، إذ تبين أن هناك نواحي قصور راجعة إلى عدم كفاية البرامج والأنشطة التدريبية، أو تصميم البرامج أو أساليب التدريب أثناء الخدمة.
- إعداد المدرسة بما يُمكنها من التكيف مع المحيط والمتغيرات المتلاحقة، وهذا يعني جهد متواصل نحو التغييرات والمرونة في الأداء، وزيادة

كفاءة المدرسة وذلك من خلال تطوير أساليب العمل وبناء نظام اتصال تربوي فعال، والتقليل من الصراعات بين المعلمين وكافة العاملين في المدرسة، إذا أن أحد عوائق التطوير هو الجهد الضائع في الصراع والذي يعمل على تبديد جهود العاملين لتحقيق الأهداف.

فوائد تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية:

يؤدي تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية، إلي تحقيق فوائد متعددة من أهمها ما يلي:

- رفع الروح المعنوية للمعلمين وكافة العاملين في المدرسة خاصة عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في إنجاز العمل موضع تقدير واهتمام إدارة المدرسة.
- إتاحة الفرصة للإدارة العليا لمراقبة وتقييم جهود مديري المدارس وقدراتهم الإشرافية من خلال تحليل نتائج ومراجعه التقارير المرفوعة من قبلهم لتحديد طبيعة معاملة المديرين للمعلمين وكافة العاملين داخل المدارس التي يعملون بها، ومدى استفادة المعلمين وكافة العاملين من توجيهات المديرين.
- اتخاذ قرارات مهمة نحو المعلمين وكافة العاملين في المدرسة، وبالتالي سيشعرون بمسئولياتهم تجاه العمل، ويبذلون ما في وسعهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.
- تحقيق العدالة في معاملة المعلمين وكافة العاملين في المدرسة؛ حيث ينال كل فرد ما يستحقه على أساس جهده في العمل من خلال استخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء.

- تـوفير معلومـات مهمـة عـن مسـتوى أداء المعلمـين وكافـة العـاملين في المدرسة، مما يساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منـه جهود التطوير الأداء الإداري.
- إعادة تقسيم العمل وتوزيع المسئوليات والأعباء والأدوار، والكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة الغير مستغلة لدى المعلمين وكافـة العـاملين في المدرسة.
- اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة المعلمين وكافـة العـاملين في المدرسة والعمل عـلى تقويتهـا، إلى جانـب تحديـد نـوع التوجيـه الـلازم لدفع سلوك المعلمين وكافة العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم.
- الحكـم عـلى مـدى تقـدم المعلمـين وكافـة العـاملين قياسـا إلى واجبـاتهم وسلوكياتهم في فترة زمنيـة معينـة لا تزيـد عـن سـنة، ويصـدر عـن هـذه العملية تقريرا في شكل نموذج معين يوضع في ملف لكل معلم أو عامل.
- توفير معلومات مرشدة حول فعالية المعلمين وكافـة العـاملين في المدرسـة كأفراد وجماعات وتقوم بوظيفة المراجعة والرقابة في المدرسة.
- تحديد العناصر والتي يجب أن تكون واضحة للموظف وتشتمل عـلى مـا يـلي: نوعيـة العمـل، وكيفيـة الأداء، وكميـة العمـل، والمبـادرة، والعلاقات الإنسـانية، والـتصرف، والمعرفـة بالعمـل، وعـادات العمـل، ودرجـات الاعـتماد عـلى الموظـف، والتنظـيم والتخطـيط، والقـدرة الإشرافية، والتعاون.

مبررات تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية:

في إطار ما يحدث من متغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في مختلف المجالات على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، ظهرت حقيقة واضحة تؤكـد أن هـذا الـعصر غير مستقر ودائم التغير، ويختلف تماماَ عـن المـاضي، ولاشـك أن المسـتقبل أيضـاَ سـيكون

مختلفاً وزاخراً بالمتغيرات، مما يفرض ضرورة التحرك السريع والتخطيط الواعي لمواكبة تلك المتغيرات والتعامل معها؛ خاصة وأن هناك نواحي قصور في الوضع القائم والتعود على مستوى معين من الإنجاز والارتياح للمألوف المجرب من أسباب عدم رغبة البعض في إحداث التطوير والتغيير ولكن الأحداث الحالية والمتغيرات الحادثة في مجال العملية التعليمية أدت إلى اقتناع الكثير بأهمية وضرورة تحسين وتطوير الأداء ليتكيف مع الوضع الحالي.

كما أن تغير البيئة التعليمية بخطى متسارعة وتواجد أبعاداً وأوضاعاً لم يكن مدير المدرسة متعوداً على معالجتها أو التفاعل معها، ومن ثم يأتي الدور القيادي لمدير المدرسة في ضرورة تبني تطوير مهاراته في التعامل مع المشكلات وحلها بطرق إبداعية، والانتقال من الطرق التقليدية في التعامل مع المواقف الإدارية والمشكلات الطارئة إلى طرق أكثر تطوراً وإبداعاً، لذا تظهر الحاجة إلى التطوير الإداري في المدارس للعديد من الأسباب أهمها:

- الاستجابة لطبيعية التغيير، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة طبيعية في حياة المديرين والمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة وكذلك فيما يتعلق بوظيفة المدارس نفسها، ويسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها: الارتقاء بمستوى الأداء للمديرين والمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، والتجديد في مكان العمل، وتطوير الموارد البشرية والمادية، وترشيد النفقات، واستخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات، وتحديث وتطوير أنماط السلوك في المدارس.
- التحولات العالمية المتسارعة كالثورة المعلوماتية والاتصالات التكنولوجية والانفجار السكاني والأزمات الاقتصادية والتوجهات الديمقراطية

والعولمة، والتنافس الحاد بين المدارس والرغبة في الوصول إلى أداء متميز لتحقيق الجودة والاعتماد للمدارس.

- التوترات والضغوطات الداخلية التي تعاني منها المدارس وتضارب الاهتمامات بين الإدارة المدرسية والمعلمين وكافة العاملين في المدرسة، إضافة إلى التوترات داخل النظام الاجتماعي للمدرسة ذاتها عندما تتضارب أولوياتها وعندما تنعدم الرؤية الخاصة لها وأهدافها الخاصة والعامة، وإيجاد مناخ تنظيمي قادر على تحقيق الأهداف التعليمية للمدرسة، وتكريس مواردها البشرية والمادية في سبيل تحقيق غايتها.
- التحول نحو اقتصاد المعرفة؛ حيث أصبح التقدم في العالم يقاس بمعايير القدرة على إنتاج المعرفة وتحديثها وتراكمها وتحول اقتصاد المعرفة إلى محور التنافس بين الدول والمجتمعات المتقدمة التي تتسابق فيما بينها على اكتساب مصادر القوة والهيبة والتفوق الحضاري.
- تفاقم حجم التحديات العالمية التي تتطلب إعداد أفراد المجتمع إعداداً يتناسب مع مقومات الموجة الثالثة، ومعرفة متطلبات سوق العمل، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال التعليم بوصفه أحد قطاعات النشاط الفعالة في المجتمعات حيث أنه يعد استثماراً للبشر وبإمكانه أن يقود للتغيير ويوجه عملياته لو أنه توافرت له إدارة تربوية جديدة مبدعة.
- نقص المهارات والكفاءات اللازمة لقوة العمل المصرية التي تؤهلها للحصول على فرص عمل مناسبة في الأسواق المحلية والعالمية في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي، وكذلك ضعف المفاهيم الثقافية عن العمل الحر.
- الاهتمام بجانب المعلومات، حيث يعتبر تبادل المعلومات بين المديرين والمعلمين وكافة العاملين في المدارس المتأثرين بالتطوير أمر ضروريا، وبالتالي فإنه يجب علي مديري المدارس إطلاع المعلمين وكافة العاملين

على أهداف التطوير، والإجراءات المتعلقة به والنتائج التي ستترتب عليه لأن السرية والغموض يسببان الحيرة والقلق، الأمر الذي يساعد المعلمين وكافة العاملين على المقاومة والرفض.

- مراجعة الأسس التعليمية الحالية مراجعة دقيقة وشاملة، وتنوع المعارف والمهارات، وتنمية القدرة الإبداعية والابتكارية، والاهتمام بالتعلم الذاتي.
- الاهتمام بنوعية البرامج والخطط الدراسية اللازمة لإعداد وتأهيل التلاميذ أو الطلاب عبر التعليم والتدريب لمسايرة التطورات التكنولوجية والتعليمية والتحولات التي تحدث بسرعة وبصفة مستمرة.
- سيولة تدفق المعلومات التي فاقت كل التوقعات، وذلك نتيجة الزيادة المذهلة في معدلات سرعة التغير.
- تأثر العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة بالتغيرات الاقتصادية والثقافية في المجتمع المصري، ولعل العلاقة بين التلميذ أو الطالب والمعلم هي الأكثر تأثراً من بين العلاقات المدرسية.
- مواكبة زيادة الطلب المجتمعي على التعليم عن طريق فتح أبواب المدارس الرسمية وغير الرسمية لتعليم الجماهير العريضة، وتحقيق شعار التعليم للجميع.
- تحويل بيئة العمل داخل المدرسة إلى فرق عمل جماعية التي تعد وسيلة لتحقيق التقدم والتفوق؛ لأن الإدارة المبدعة هي محصلة الجهد الجماعي، حيث يؤدى إلى تحقيق الأهداف بما فيه من تماسك معنوي، وتكامل في المهام والأدوار، لذا يجب الاهتمام ببناء علاقات إنسانية داخل المدرسة وخارجها تمكنها من تحقيق أداء فعال عن طريق بناء شبكة اتصال تسهل عملية انتقال المعلومات وتكوين فريق العمل الذي يقوم بتحقيق الأهداف الموضوعة.

- تطوير آليات العمل الإداري بالإدارة التعليمية؛ حيت نستطيع أن نصل إلى مستوى جيد من الكفاءة الداخلية بالمدرسة حيث يرى الكثيرين أن الثورة الإدارية لمجالات الصناعة والتجارة والنقل استطاعت أن تقفز بكفاءة الأداء الإداري بها وفعاليته إلى آفاق بعيدة.
- تقديم الخدمات التعليمية بصورة تحقق رغبات المستفيدين وإعادة تصميم العمليات الإدارية والتنظيمية بصفة جذرية لتحقيق تغيرات وتحسينات جوهرية، وهذا يفرض على إدارة المدرسة أن تمتلك تصورا واضحا لأهداف التغيير وكيفية تحقيقه، والتخلي عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة.
- منع حدوث الأخطاء وضمان الأداء الجيد، والوصول بالمنتج إلى المستويات القياسية، وذلك من خلال وجود رؤية ورسالة واضحة للمدارس تهدف إلى ضمان الجودة وإدارة معلومات فعالة.
- التخلي عن النظم البيروقراطية ورفض فكرة تجزئة المهام بل والنظر إلى العمليات الإدارية نظرة شمولية تتناولها من بدايتها وحتى نهايتها.
- القدرة على التعامل مع الموارد والمصادر والتسهيلات والمعلومات والأشخاص، والتشجيع والحماس للأفكار الجديدة وإيجاد جو للعمل بدون تهديد الخصائص والمواصفات المدرسية مثل آلية العمل الرسمي، وتقدير الأفكار الحديثة، والمناخ المشجع على التعاون بين مستويات وقطاعات وأقسام عديدة بنفس المدرسة حيث إن هذا المناخ يقدر الابتكار ويكون الفشل فيه ليس كارثة وليس مشكلة، وأيضاً التعرف على العمل الإبداعي والاعتراف بما يسمي التغذية الراجعة ونظام الحوافز وإتاحة الفرصة للوقت الكافي للتفكير الإبداعي، والتحدي والإحساس بوجود عمل شيق ومهم المطلوب القيام به.

- أصبح الإبداع أمراً ضرورياً داخل بيئة العمل لتحقيق ميزة تنافسية، لذا بدأ الاهتمام بزيادة فهم الطرق التي تـؤدى إلى الإبـداع داخـل المـدارس والمجالات التي يظهر بها.
- التحـولات العديـدة في البيئـة الداخليـة والخارجيـة مثـل: تحـول أدوار المديرين والمعلمين وكافة العاملين في المـدارس مـن الضـبط والرقابـة إلى التحفيز، هذا بالإضافة إلى تغير الهياكل التنظيمية التي فرضت نوعاً مـن التنافس العـالمي يعتمـد عـلى الكفـاءة الاقتصـادية للـبلاد، وعـلى قـدرة المدارس بها في إعداد الكوادر المدربة التي تقود هذا التنافس.

معوقات تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية:

يواجه مديرو المدارس العديد من المعوقات والصعوبات التي قـد تحـول دون تطوير أدائهم الإداري، ومن أبرز المعوقات ما يلي:

- تأثير وتأثر عملية التطوير بنظم المعلومات التي تؤثر عـلى بـاقي الـنظم داخل المدرسة وعلى سلوك المعلمين وكافة العـاملين فيهـا؛ حيـث يـؤدي التطبيق في أحيان كثيرة إلى فقد بعض العاملين لوظائفهم، وقصـور نظـم تقييم الأداء، وعدم وجود نظم اتصال مدعمة.
- عدم القدرة على التشخيص السليم لمعوقات ومشـكلات الوضـع الـراهن أو الحالي في المدرسة المطلوب إعادة هندستها.
- تعدد الإجراءات الإدارية عنصراً مهماً في نجاح أداء المدارس، إذ إنها ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها بالنسـبة لـلأداء المتميـز، غـير إن طـول الإجـراءات وتعقيدها كثيراً ما يؤدي إلى عرقلة الأداء، كـما أن هنـاك بعـض التحـديات المتعلقة بإجراءات العمل والتي تعد من بين أسباب تدني مسـتوى الأداء في المدرسة حيث تركز أجهزة المساءلة على الالتزام بمتابعة سير تلك الإجراءات دون الالتفات إلى تطويرها أو تعديلها.

- التسيب الإداري من الظواهر الإدارية التـي لهـا تـأثير كبـير في انخفـاض معدلات أداء المديرين والمعلمين وكافة العـاملين في المدرسـة، فالتسـيب الإداري يعني ضياع ساعات مهدرة من العمل يقضـيها المـدير أو المعلـم أو العامل خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صله به ، فإذا كانـت القيادة على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت أبدت الانـتماء والحماس للعمل.
- قلة الحوافز على اختلاف أنواعها وأشكالها تؤثر تأثيراً سلبياً عـلي تحفيـز المعلمين وكافة العاملين في المدارس، وحثهم على رفع كفاءتهم الإنتاجية. ومن هنا تبدو مسـئولية القيـادة الإداريـة التعليميـة الجيـدة في تحفيـز المعلمين وكافة العاملين وترغيبهم في العمـل حتـى يـؤدوا عملهـم برضـا ولضمان تفانيهم في أدائه بجد وإخلاص إذ يمكن تحفيز المعلمـين وكافـة العاملين في المدارس، من خلال إعطـائهم المسـئولية لإنجـاز عمـل معـين وتفويضهم السلطة لإنجاز هذا العمل بطريقتهم الخاصة مع تشـجيعهم على الشعور بالقوة والقدرة والثقة بالنفس.
- المناخ التنظيمي السائد بالمدارس التي تحيط بالعامل أثناء عمله وتؤثر على سـلوكه وتشـكل اتجاهاتـه نحـو عملـه، والقـيم والاتجاهـات السـائدة في التنظيم، وتأثيرها على السلوك الإداري للمعلمين وكافة العاملين في المـدارس ومجمل العلميـة الإداريـة أو الخصـائص التـي تتميـز بهـا البيئـة الداخليـة للعمل، والتي تتصف بدرجة الثبات النسبي بحيث يدركها المعلمون وكافـة العاملون، وتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم وأدائهم.
- الهيكل التنظيمي من العناصر المهمة المؤثرة في الأداء الإداري بالمدرسة من خلال استيعابه لاحتياجاتها مـن الوظـائف والتخصصـات، وقدرتـه على تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق انسياب القـرارات والتوجيهـات

والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطي إلى الإشرافية، ومدى تركيز السلطة ودرجه الحرية التي يشعر بها ا عند اتخاذ القرارات.

- ضعف مشاركة المعلمين وكافة العاملين بالمدارس في صنع القرارات واتخاذها من العوامل التي تسهم في عرقلة تطوير الأداء الإداري في المدارس وتأكيد استمرارية نجاحها، ووجود قوة دافعة للمعلمين وكافة العاملين في المدارس لممارسة سلوكيات إبداعية لتعزيز قدرات المدارس على المنافسة ومواكبة التطورات المستجدة.
- عجز مديري المدارس في تحديد الاحتياجات الفعلية للمدارس على أسس علمية سليمة، وضعف قدرة الإدارة على الاستفادة من المعلمين وكافة العاملين في تحقيق الأهداف المرجوة بشكل فعال، وذلك لعدم إسناد الأعمال وفقا للتخصصات، أو عدم توزيع العمل وفق المهارات والإمكانات المتوفرة لدى القائد.

ثانياً: الإدارة الإبداعية في المؤسسات التعليمية:

مقدمة:

الاهتمام بموضوع الإبداع في الفكر الإداري الحديث لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة نسبياً من قبل العديد من المنظمات أو المؤسسات والمديرين، وذلك باعتبار أن الإبداع على المستوى الفردي والجماعي وسيلة رئيسية تستطيع المنظمات أو المؤسسات من خلالها السبق والتنافس مع المنظمات أو المؤسسات الأخرى. لذا تعددت مفاهيم الإبداع لدى الباحثين وفقاً لرؤية كل باحث، أو المنظور الذي يرى الإبداع في إطاره، وتختلف تلك الاتجاهات في تناولها لموضوع الإبداع فمنها على سبيل المثال لا الحصر ما يركز على خصائص الفرد المبدع، ومنها ما يركز على عملية الإبداع نفسها، ومنها ما يركز على خصائص المنتج الإبداعي وفقاً لخصائص المناخ أو البيئة الإبداعية، ومنها ما

يركز على الإبداع كمدخل لحل المشكلات واختلفت المدارس الإبداعية فيما بينها في تحديد مفهوم الإبداع،وربما يرجع ذلك إلى أن أنصار كل مدرسة تناولوا مفهوم الإبداع من زاوية تخصصهم أو من خلفيتهم العلمية، وفيما يلي نستعرض بعض هذه المدارس على النحو التالي:

- روية المدرسة الاجتماعية: يرى أنصار هذه المدرسة وهم يمثلون نظرة علماء علم الاجتماع أن الإبداع هو عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة أو تقبله على أنه مفيد.
- رؤية المدرسة التربوية: ينظر رجال التربية إلى الإبداع على أنه يعني قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والمرونة والأصالة والتداعيات البعيدة وذلك كاستجابات لمشكلة أو موقف مثير.
- رؤية المدرسة الفلسفية: يرى الفلاسفة أن الإبداع هو إيجاد الشيء من عدمه، ولا شك أن الذي يستطيع ذلك هو الله عز وجل.
- رؤية المدرسة النفسية: يرى أصحاب هذه المدرسة أن الإبداع هو اكتشاف علاقات ووظائف جديدة، ووضع هذه العلاقات وتلك الوظائف في صورة إبداعية جديدة.
- رؤية المدرسة الإدارية: يرى أنصار هذه المدرسة أن الإبداع يعني الاستفادة من الروتين أو النمطية وتطويعه وربما تطويره لعمل شيء غير مألوف.
- رؤية المدرسة العصرية: يرى أنصار هذه المدرسة أن الإبداع هو تطوير النظر إلى المألوف حتى يتحول إلى فكرة ثم يتحول إلى تصميم ثم يتحول إلى إبداع قابل للتطبيق والاستعمال.
- رؤية المدرسة الطبيعية: ترى هذه المدرسة أن الإبداع هو النظر إلى كل ما هو مألوف بطريقة غير مألوفة، وهذا يفرض علينا أن نفكر بطريقة غير مألوفة إذا أردنا أن نبدع.

وفي تلك المفاهيم المتعددة يتضح أن الإبداع إنتاج أفكار جديدة ومفيدة أو اختراع لأشياء تقع خارج نطاق المألوف وتحقيق فائدة اجتماعية أو عمليات تعتمد على قدرات عقلية وفكرية تحقق النفع للمجتمع، كما يعبر الإبداع عن القدرة على إعادة صياغة الخبرات السابقة للفرد للوصول إلى إنتاج جديد ومفيد من الأفكار اللازمة لحل مشكلات العمليات والمنتجات. أو أن الإبداع هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة، قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق أو أساليب عمل مفيدة.

وتعتبر الإدارة المدرسية محور العملية التعليمية والعمود الفقري لها فالإدارة المدرسية بلا إبداع لا يمكن أن تتطور نحو الأحسن، لذا فلابد له من تطورها وتقدمها حتى تواكب متغيرات العصر التي تواجه جميع المدارس في مختلف دول العالم التي تعد تحديا يتطلب حاجتها لرفع مستوى أدائها الإداري حتى تستطيع الوفاء بمتطلبات التغيير السريع من خلال الاعتماد على الإبداع كأسلوب في التعامل مع المشكلات التي يمكن أن تواجه هذه المدارس، فالإبداع في الإدارة المدرسية يعد مهما وضروريا بالنسبة لإدارة المدارس، ويمكن تناول الإدارة الإبداعية في المؤسسات التعليمية من حيث المفهوم، والأهمية، والمبادئ، والخصائص، والمقومات، ومراحل الإبداع، وأساليب تنمية مهارات الإدارة الإبداعية، ومعوقات تطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية، وسمات وخصائص مدير المدرسة المبدع على النحو التالي:

مفهوم الإدارة الإبداعية في المؤسسات التعليمية:

يعتبر الإبداع قدرة عقلية فردية أو مجموعة قدرات جماعية تمر من خلال مراحل متعددة يتم من خلالها اكتشاف علاقات أو مكونات جديدة ينتج عنها فكر وعمل جديد يمتاز بقدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمؤسسات.

فالإبداع الإداري محاولة للتعبير عن فكر متطور يسعى لإحداث تغييرات جوهرية في طرق وأساليب العمل الإداري لجعلها أكثر سهولة وكفاءة وفعالية، فالإبداع في أبسط صورة له هو تبسيط إجراءات العمل وجعلها أكثر دقة وكفاءة باستخدام طرق مبتكرة ومتطورة تتلافى السلبيات وتدعم الايجابيات.

كما يعد الإبداع الإداري سلوك إداري ينشأ نتيجة لتفاعل وتكامل السمات الشخصية، والقدرات العقلية والمعرفية للفرد المبدع مع العوامل التنظيمية الإدارية والبيئية المحيطة بالفرد ينتج عنه فكرة أو حل إبداعي يسهم في حل المشكلة بشكل مفيد ومتجدد للفرد والمؤسسة، كما يعبر عن حقيقة إنسانية تمكن الإنسان من فهم وتطوير ما يحيط به من أفكار أو أشياء أو أساليب، كما أنه عمل ذهني بداياته فردية ويتم تعزيزه من خلال الجماعة عن طريق تلقيح الأفكار وتبادلها ، ثم يتم تطوير الأفكار الإبداعية من خلال الإطار المؤسسي الذي يتبنى هذه الأفكار ، والتي في النهاية تحسن من كينونة الفرد والمؤسسة.

كذلك يمكن القول بأنه سلسلة من العمليات المتتابعة التي يتم من خلالها قيام قائد المؤسسة بتبني الأفكار الإبداعية المفيدة في حل المشكلات وتنفيذ الأعمال الإدارية، وتشجيع العاملين على توليد الأفكار الإبداعية لدي العاملين بالمؤسسة، وتقييم أفكارهم والعمل على تجمعيها ومناقشتها وتنقيحه. وتعبر الإدارة الإبداعية عن الإطار الأفضل الذي يحدد الطرق والتحديات التي تواجه المؤسسة ويساعد على تحسين القدرة التنافسية، وتحديد المدخلات الأساسية والمقترحة التي تسهم في تحسين العلميات الإدارية بالمؤسسة وتحديد أنشطة الإبداع وأنشطة تنمية الموارد البشرية، وتطوير الأعمال ومتابعة الأنشطة التي يقوم بها القادة نحو الإبداع في النظام المؤسسي.

ويقوم الإبداع الإداري في المؤسسة على ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة أكثر ايجابية مما يشكل مناخاً وبيئة عمل ايجابية ومواتية للأفراد العاملين وجماعات العمل كل في مجال عمله للتوليد المستمر للأفكار الجديدة والأداء المتميز، أو الحلول البناءة للمشكلات المتوقعة داخل المؤسسة أو خارجها، وذلك

بالخروج عن المألوف وتجاوز التقليدية في الفكر والعمل، وذلك سعياً لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسة ونموها وبقائها وزيادة قدرتها التنافسية.

وتعرف الإدارة الإبداعية بأنها : قدرة الفرد (مدير المدرسة، أو المعلم) على إيجاد حلول أو أفكار، أو طرق أو أساليب عمل إبداعية في إدارة العمل بالمدرسة بحيث تعتمد على تميز الفرد في رؤيته لإدارة العمل والمشكلات وحلها ، وقدراته العقلية، وطلاقته الفكرية، ومعارفه التي يمكن تطويرها من خلال وجود مناخ ملائم، وقيادة رشيدة تسهم في تنمية مديري المدارس والمعلمين وكافة العاملين في توليد الأفكار ووضع الحلول المبتكرة للمشكلات الإدارية التي تواجههم أثناء تأدية عملهم في المدرسة.

كما تعرف أيضاً بأنها: جميع العمليات الإدارية التي يمارسها مدير المدرسة داخلها، وتتسم بالأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة، والقدرة على التحليل، والخروج على المألوف، سواء للمدير نفسه، أو للمدرسة التي يعمل بها، والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة.

وفي هذا السياق يمكن تعريف الإدارة الإبداعية مجموعة العمليات الإدارية المبدعة التي يستخدمها مدير المدرسة في إدارتها، وتسهم في تطوير الأداء الإداري لجميع المعلمين والعاملين بها، من خلال امتلاك مقومات الإدارة الإبداعية، وإطلاق الطاقات لهم لمواجهة المشكلات، من خلال الحرية والابتكار والتوصل إلى حلول إبداعية لمواجهتها.

والإبداع الإداري في المدرسة هو قيام مدير المدرسة بوضع إستراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات، والإجراءات، والوسائل والتقنيات، وأساليب العمل، وفي منهجية التعامل في البيئة المدرسية، بما يسهم في جودة الأداء والوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للقضايا والمشكلات التي تحدث في

البيئة المدرسية، وهذا من شأنه تفعيل العملية التعليمية وزيادة قدرة المدرسة على التكيف والتميز.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن الإدارة الإبداعية، هي عملية تحسين مستمرة، وشاملة لمختلف مكونات العمليات الإدارية وممارساتها، وأنها تقع في مقدمة مسئوليات مدير المدرسة، وتستهدف التعامل على ما قد يوجد من مشكلات بطرق إبداعية، إضافة إلى الاستغلال الأمثل للطاقات والموارد المتاحة، وأن هدفها النهائي يتمثل في تطوير إدارة المدرسة.

كما تعرف الإدارة الإبداعية أيضا بأنها عملية تعمل على استخدام الفكر الإبداعي فيما يتعلق بالإجراءات والوسائل والعمليات الإدارية والاستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية للعمل بالمدرسة من اجل الوصول إلى تحقيق أهداف المدرسة.

أي أن الإبداع الإداري أصبح أمراً حتمياً لدى مدير المدرسة في ظل المتغيرات والتي يجد نفسه ليس من الممكن حل المشكلات الراهنة والتي تواجهه في المستقبل بالحلول التي كان يستخدمها في الماضي، ولكن عليه أن يستخدم قدراته الإبداعية لإيجاد حلول مبدعة متميزة للمشكلات التي تواجهه، وبذلك يعد الإبداع الإداري حاجة ملحة للمساعدة على المنافسة والخروج من المألوف في أداء الإدارة المدرسية حيث يكون له أثر إيجابي على المديرين والمعلمين والتلاميذ أو الطلاب وكافة العاملين في المدرسة وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي والبيئة المحلية وذلك من خلال تحقيق مخرجات تعليمية متميزة.

أهمية الإدارة الإبداعية في المؤسسات التعليمية:

يعد الإبداع الإداري عنصراً مهماً قي عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية فعلى ضوئه تتحدد درجة تقدم الأمم ورقيها ويرتبط ذلك بمدى تشجيعها للقدرات

والطاقات لتعبر عن نفسها، وتعتبر الدول النامية بأمس الحاجة إلى الإبداع والتطوير، ويعد الإبداع والتطوير نشاطاً رئيساً في أعمالها وعنصراً أساسياً في نجاحها وتحقيق أهدافها.

وتنبثق أهمية الإبداع من ارتباطه دائماً بحل المشكلات وابتكار طرق جديدة للعمل تسهم في زيادة جودته، وفي الوقت ذاته اختصار للوقت والجهد، فالإبداع الإداري عملية تفكيرية تساعد مدير المدرسة على توليد الأفكار، حيث يتم من خلاله التطبيق العملي لهذه الأفكار لتحقيق أهداف المدرسة بطريقة أكثر فعالية.

أي أن الإبداع يسهم في الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة بالمدرسة ويعمل على استقرارها، وتحسين أساليب العمل، وتوفير الوقت والجهد، وحل المشكلات بطريقة فعالة، كما أن الإبداع الإداري يعمل على تنمية القدرات الفكرية والمهنية لدى المديرين والمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة، وزيادة الانتماء، ونمو الروح المعنوية لديهم، لذا يمكن القول بأنه كلما نما الإبداع الإداري في المدرسة زادت فرص نمو الإبداع في الميادين الأخرى داخلها، مما يسهم في تطوير المدرسة ورفع كفاءتها، وزيادة إنتاجيتها، ويعود بالنفع على المجتمع.

وتنبع أهمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من كونه عملية مركبة تتضمن الإحساس بمشكلة تتطلب حلاً، والقدرة على التفكير وفق تطورات جديدة بهدف ابتكار الحل الملائم، ووضع الحلول المناسبة موضع التنفيذ والتأكد من جدواها وفاعليتها.

وترجع أهمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في الآتي:

- أن الإبداع يكمن بين طيات التغيير المستمر، ويمثل التغيير سمة من السمات العصرية في كل جانب من جوانب الحياة، حيث يعد الإبداع فرض قائم على فروض استمرارية حياتها.
- يعد الإبداع احد المقومات الأساسية في عملية التغيير وذلك بالاستجابة لها عن طريق التعديلات التي تتواكب مع هذه التطورات، ولا يمكن

تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغيرات المستمرة، كما أن اهتمام المدارس بالقدرات الإبداعية، وإتاحة الفرصة لمديري المدارس في تطوير أساليب العمل المختلفة والعمل على جعل المدارس تستجيب للتغيرات المحيطة بها، وهنا تظهر أهمية التلازم بين إدارة التغيير والإبداع الإداري.

- يعمل الإبداع الإداري على إيجاد تصورات وصياغات رحبة ومتجددة لتنميته، وإخصاب المناخ داخل المدارس بالقدر الذي يمكن معه تجاوز الفهم المحدود، وبهذا يكون الإبداع الإداري استجابة مستحدثة ذات جدوى وفعالية لمشكلات قائمة أو متوقعة، والقدرة على التفاعل المفتوح والمتجدد مع المتغيرات والمشكلات المجتمعية والبيئية.
- كما تتضح أهمية الإبداع الإداري في المدارس، انه يعمل على التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها، والتركيز على الأداء، وتشجيع روح الاستقلالية، وتبسيط الإجراءات الإدارية ومعاملة المعلمين وكافة العاملين بالمدارس معاملة إنسانية، وخلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.
- كما أن الإبداع الإداري يعد أكبر الأسلحة التنافسية بين المدارس، لاسيما في العصر الحالي نظراً لما يتميز به القرن الحادي والعشرين من تفشي ظاهرة العولمة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية، وأن هذه التحديات تستدعي يكون للإبداع الفكري والذهني آفاقاً واسعة وقدرات شاملة من شأنها أن تحقق إمكانية النهوض والتطور بالعمل داخل المدارس.

وتكمن أهمية الإبداع الإداري في المدارس، أن مدير المدرسة الناجح لكي يلتزم بالإبداع الإداري في منهجه وسلوكه وأسلوبه وشخصيته عليه أن يصنع التزام ذاتي لتكريم المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة المبدعين والتزام أوسع ليفسح لنفسه للمشاركة وإشراك غيره في تحقيق الإبداع، ويستلزم هذا تبني عدد من الأفكار من أهمها ما يلي:

- يوثق مدير المدرسة المبدع علاقة المعلمين وكافة العاملين المبدعين بالمدرسة التي يعملون بها بشكل كامل وتام.
- يضرب مدير المدرسة المبدع مثلاً حياً للانفتاح والخيال والقبول.
- يسعى مدير المدرسة المبدع إلى الوصول إلى تحقيق نوعية جيدة من الأداء.
- يسعى مدير المدرسة المبدع إلى تحويل العمل المدرسي والعملية التعليمية إلى شيء ممتع جذاب محبب لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا النشاط إلى مسئولية، والمسئولية إلى طموحهم.
- يسعى مدير المدرسة المبدع للسمو والإرادة والتطلع إلى تحقيق الأهداف العليا للمدرسة من شأنه أن يحرك حوافز المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة إلى العمل وبذل المزيد من الجهد والنجاح، والسعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار، وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف البعد، حتى نضمن مسيرة فاعلة وحية ومستمرة ومتكاملة.
- يسعى مدير المدرسة المبدع إلى التخلي عن الروتين، واللامركزية في التعامل من الأمور التي تنمي القدرة الإبداعية وتفجر الطاقات الابتكارية المكبوتة لدى المعلمين وكافة العاملين معه داخل المدرسة، وهي سبيل التقدم والنجاح.
- يسعى مدير المدرسة المبدع إلى احترام كل من المعلمين والموظفين الإداريين والتلاميذ أو الطلاب وأولياء الأمور، وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في صنع واتخاذ القرار التربوي على مستوى المدرسة، وتحقيق النجاح والتقدم للمدرسة، فإن في ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم للقيام بأدوارهم وتحمل مسئولياتهم بإخلاص وأمانة.

- يسعى مدير المدرسة المبدع إلى تنمية كل من المعلمين والموظفين الإداريين والتلاميذ أو الطلاب وأولياء الأمور ورعايتهم، إذ أن كل هؤلاء هم مصدر قوة المدرسة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأكثر ابتكاراً.
- يسعى مدير المدرسة المبدع إلى التجديد المستمر لنفسه وفكره وطموحاته، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر مدير المدرسة بأنه يتكامل في عمله، وأن العمل ليس مجرد وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها. فإن كل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته، وعلى مدير المدرسة في تلك الحالة أن يكتشف بواعث التحفيز والتحريك لكي يصنع من المعلمين وكافة العاملين معه مبدعين بالفعل ومن مؤسسته التعليمية كتلة خلاقة.
- يسعى مدير المدرسة المبدع إلى عدم ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل يضعها دائماً في البال، وبين آونة وأخرى يعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطيه مقدرة على تنفيذها، فربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.

وبذلك ترجع أهمية الإبداع الإداري إلى كونه وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد، فحصيلة الإبداع تعبر عما وصلت إليه البشرية من حضارات مدنية، فلولا الإبداع لظلت الحياة البشرية على صورتها البدائية.

مبادئ الإدارة الإبداعية في المؤسسات التعليمية:

توافر الإدارة الإبداعية في المدرسة يستطيع من خلالها القادة التوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم؛ وخاصة ونحن بصدد تغيرات سريعة ومتلاحقة مثل: زيادة حدة المنافسة بين المدارس، وتنوع حاجات الفرد، وقلة الموارد المتاحة مما يثير الحاجة إلى الإبداع للوفاء بالمتطلبات، وانتشار صور الصراع المختلفة مما يؤدي إلى الحاجة إلى الإبداع في حل المشكلات وتوجيه الصراع إلى صراع إيجابي تنافسي مما يكون له تأثير إيجابي على المدرسة التي تجعل من الإبداع أمر حتمي وضروري.

كما أن المدارس المحفزة للإبداع ، تسمح بالتنوع والتعدد في الأنساق المجتمعية للأفراد العاملين بها، وتتيح لهم قدراً أكبر من طرح أفكارهم وآرائهم دون قيود أو عوائق طالما أن هذه الأفكار يمكن استخدامها في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المدارس، ومن ثم أن تتفهم القيادات بدورهم الفعال في تكوين إدارة مبدعة تساند وتدعم إحداث التغيير وإمكانية التنبؤ بالمستقبل المرجو المأمول، وتعتمد الإدارة الإبداعية على مجموعة من المبادئ التي تسهم في تنمية الإدارة الإبداعية لدى المعلمين وكافة العاملين في المدارس، ومن المبادئ المهمة لإيجاد الإبداع والإدارة الإبداعية بالمدارس ما يلي:

- الإدارة الإبداعية عملية متشابكة الخيوط لا تنمو إلا في ظروف ملائمة تستند على القيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة وتعبر عن ثقافة تنظيمية توفر بيئات عمل محفزة للإبداع، ومن ثم مناخ يسمح بممارسات مغايرة ومتنوعة للمبدعين ، وأن تستهدف المدارس المعاصرة القدرة على التنبؤ بالمستقبل المأمول من خلال التغيير والمشاركة في

التنمية الشاملة، وتوضح اتجاه المدرسة نحو إدارة الأفراد المبدعين بها واقتناعهم بالقيم والأهداف التي تسعي إلى تحقيقها.

- إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دام لم يتم القطع بعدم خطئها أو فشلها، فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق ونجاحات، فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين.
- التدريب على الإبداع والتطوير والاستراتيجيات الجديدة لتبني البدائل، واقتناع وتأييد الإدارة العليا ومساندة المسئولين.
- احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في صنع واتخاذ القرار وتحقيق التقدم والنجاح للمدرسة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، فالعمل ليس وظيفة للفرد فقط بل يستطيع من خلاله أن يبني نفسه وشخصيته أيضاً، وأن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخلة وتوظيفها في خدمة الأهداف.
- الإبداع أصبح من وظائف مديري المدارس الرئيسية، لذا أصبح الإبداع أمرا ضرورياً وجوهرياً للمدارس وليس أمراً ثانوياً.
- التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن شعور الرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمدرسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة وبمرور الزمن فشل.

- عدم ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في أولويات اهتماماتنا، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.
- إن الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار هو الجنوح إلى البقاء على ما كان، لأن العديد منهم يرتاح للأعمال المألوفة لأن التغيير بحاجة إلى همة عالية ونفس جديد، لذلك فمن المهم أن يعتقد المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمدرسة.
- التخلي عن طرق الأداء التقليدية بالمدارس، والبدء في التفكير في أفضل الطرق التي يمكن أن يؤدي بها العمل المطلوب ويصبح التركيز منصباً على إعادة التفكير في العمليات وليس الأنشطة أو المهام في حد ذاتها وذلك بغرض تجويد الخدمات.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات وربط المدارس بشبكات الإنترنت العالمية، والاعتماد الرئيس على المعرفة والمعلومات في مجال اتخاذ القرارات الرشيدة والفعالة.
- التخلي عن النظم البيروقراطية ورفض فكرة تجزئة المهام بل والنظر إلى العمليات الإدارية نظرة شمولية تتناولها من بدايتها وحتى نهايتها.
- التخلي عن العمل الفردي والدعوة إلى إنجاز الأعمال على شكل فرق أو مجموعات؛ حيث يتحول العمل من أقسام وظيفية إلى فرق عمليات.
- تغيير ثقافة المدارس، وإعادة العمليات الإدارية وإحداث تغيرات عديدة في كافة أرجاء المدرسة مع التركيز على العمليات والفلسفة الجديدة

التي تهدف لها الإدارة الإبداعية مثل: تحول أدوار الأفراد من الضبط والرقابة إلى التحفيز، وتحول الإداريين من مشرفين ومراقبين إلى مدربين، وتحول التنفيذيين من ملاحظين إلى قادة، كما يشيع في المدرسة روح المخاطرة.

خصائص الإدارة الإبداعية في المؤسسات التعليمية:

لجأ الكثير من الباحثين والتربويين إلى تسمية القدرات الإبداعية بالمهارات الإبداعية إلا أن أكد الغالبية منهم على تسميتها بالقدرات الإبداعية، وقد وردت في الأدبيات التعليمية تحت مسميات المرونة، الأصالة، الطلاقة، أو الخروج من مرحلة الإغلاق، والخيال، وبشكل عام يرى الباحثون في مجال الإبداع أنه لا مجال للاعتراف بالقدرات الإبداعية الكامنة إن لم تكن متضمنة تفكيراً إبداعياً وخاصة في مجال حل المشكلات.

وقد حددت الأدبيات التعليمية مجموعة من الخصائص التي تتعلق بالإبداع الإداري، وهذه الخصائص تقوم على أساس مسلمة تقول أن الإبداع أياً كان مجاله ليس بالعامل الواحد ولكنه بالأحرى مجموعة من القدرات هي: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرات التحليلية والتركيبية. كما تشير الأدبيات التعليمية إلى أن من بين القدرات الإبداعية السالفة الذكر توجد أربع قدرات ذات وضوح بارز هي: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، وهناك قدرات أخرى مثل الاحتفاظ بالاتجاه (اتجاه الفكر، أو العمل تحت الضغوط)، وكذلك تزكية الانتباه واستمرارية الجهد والعمل المتواصل والمثابرة.

ومن خلال استعراض الأدبيات التعليمية التي تناولت موضوع الإبداع تبين لنا وجود شبه اتفاق فيما بينهم على تحديد عناصر أو المكونات الأساسية للقدرة الإبداعية والتي تقف وراء التفكير الإبداعي لدي مديري المدارس، ومن أهم خصائص الإبداع الإداري أو القدرات الإبداعية ما يلي:

1- الطلاقة:

المقصود بالطلاقة قدرة مدير المدرسةعلى إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية. ويقصد بالطلاقة أيضاً قدرة مدير المدرسة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار عن موضوع معين في وحدة زمنية، ويقصد بها أيضاً القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية عن موضوع معين في وحدة زمنية ثانية، وهي أيضاً قدرة مدير المدرسة على أن يتذكر عدداً كبيراً من الأفكار والمعلومات وصور ذهنية في سهولة ويسر وهذا يحتم أن يكون المبدع ذا ثقافة واسعة.

أي أن الطلاقة يقصد بها غزارة الأفكار من حيث الوفرة والكثرة والتنوع، وهذا لا يعني أن كل فكرة من هذه الأفكار تؤدي بشكل حيوي إلى حل مباشر للمشكلات أو إلى إنتاج إبداعي، ولكن ربما كان عدد قليل جداً من الأفكار أو فكرة واحدة جديرة بأن تكون ذات استثمار إبداعي، كما يمكن تقدير أهمية الطلاقة كأحد عناصر الإبداع لكونها المحرك الرئيسي للوصول إلى حل المشكلات من خلال عدم استسلام المبدع أو قنوطه من إيجاد واقتراح العديد من الأفكار.

ومن أهم أنواع الطلاقة ما يلي:

الطلاقة اللفظية: وهي تتمثل في قدرة مدير المدرسة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الجمل ذات المعنى، وتحتوي على كلمات المعطاة بالترتيب أو التي تحتوي حروف معينة.

الطلاقة الفكرية: وهي قدرة مدير المدرسة على سرعة استدعاء الأفكار استجابة لمشكلة أو موقف معين في زمن معين، وتعد الطلاقة الفكرية أهم عوامل الطلاقة، وهناك فرقاً بين الطلاقة التعبيرية والطلاقة الفكرية، فالطلاقة الفكرية تعني القدرة على أن تكون لدينا أفكار حول شيء ما، أما الطلاقة التعبيرية فهي القدرة على صياغة الأفكار في عبارات مفيدة.

طلاقة الإشكال: تعني تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

2- المرونة:

أن تكون هذه الأفكار متنوعة في جوهرها وان لا تطلب حول نوعية واحدة من الحلول أو يقف عند طريق واحدة لإيجاد الحلول فهو يغير باستمرار في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو استراتيجية العمل أو يغير في اتجاه التفكير الذي قد يعنى تفسيراً جديداً للهدف أي أن المرونة تتعلق بالكيف وليس بالكم.

ويقصد بالمرونة أيضاً قدرة مدير المدرسة على النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة إثبات الذات عند مدير المدرسة.

ويقصد بالمرونة قدرة مدير المدرسة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، والقدرة على التغيير وعدم التمسك بالمواقف السابقة، والتنوع في الرؤية والانتقال من أمر ومن موضوع إلى موضوع آخر، والقدرة على الانتقال من مجرى للتفكير إلى آخر، فتفكير مديري المدارس لا يكون مفيداً بالتقاليد أو القيود الاجتماعية، ومدير المدرسة الذي يتميز بالمرونة لا يصاب بالإحباط أو العجز بل هو دائماً في حالة تجديد ورغبة في التغيير.

ويمكن تقسيم المرونة على النحو التالي:

المرونة التكيفية: ويقصد بها إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف معين أو مشكلة معينة، وتعني قدرة مدير المدرسة على تغيير فئة الاستعمال وطريقته، وبناء أساليب جديدة في التعامل مع المشكلة، وتكمن أهمية المرونة كأحد عناصر الإبداع من حيث كونها تحرر مديري

المدارس من الأنماط التقليدية في التفكير، والبحث عن أساليب جديدة في تأدية عملهم داخل المدارس.

المرونة التلقائية: ويقصد بها القدرة على التوصل إلى حل للمشكلة، أو موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف، وهي أيضاً قدرة مدير المدرسة على إعطاء استجابات متنوعة تنتمي إلى فئة محددة.

3- الأصالة:

المقصود بالأصالة هنا قدرة مدير المدرسةعلى توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد أو بمعنى أخر إنتاج ما هو غير مألوف وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها وتتميز الاستجابات الأصيلة بالطرافة. ويقصد بالأصالة أيضاً القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فمدير المدرسة المبدع لا يكرر أفكار مديري المدارس الأخرى في المنطقة أو الإدارة التعليمية التابع لها أو في البيئة المحلية التي تحيط بمدرسته ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية، وهي الندرة والتفرد في السلوك، وهي إحدى القدرات الأساسية في السلوك الإبداعي، وإذا أضيف إلى ذلك بعد الخيال المجدد أي التصرف بطريقة لا تخطر على بال أحد، أي طريقة غير تقليدية عندئذ نكون أمام مدير مدرسة يمتلك خاصيتين من خصائص الإبداع هما الندرة والخيال.

ويمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال عدة معايير، من أهمها: أن تتسم بالنفاذ والعمق، وأن يكون لها مغزى ودلالة ذات قيمة، وان تكون في شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة، كنتائج يمكن أن تترتب على الموقف.

وتعد الأصالة من أهم القدرات المكونة للتفكير الإبداعي، وبالنظر إلى الأصالة في ضوء عوامل الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات نرى أنها تختلف عن كل منهما في الآتي:

- أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجدتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة.
- أن الأصالة لا تشير إلى نفور مدير المدرسة من تكرار تصوراته أو أفكاره الخاصة به، بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله مديري المدارس الأخرى، وعدم الخضوع للأفكار السائدة وهذا ما يميزها عن المرونة.
- الأصالة لا تتضمن شروطاً تقويمية في النظر إلى البيئة، كما لا تحتاج إلى قدر كبير من الشروط التقويمية لنقد الذات، وهذا ما يميزها عن الحساسية للمشكلات التي تحتاج إلى قدر مرتفع من التقويم سواء تقويم البيئة أو تقويم الذات.

4- الحساسية للمشكلات:

هي قدرة مدير المدرسة على تحسين المشكلات وإدراك المشكلات وإدراك طبيعتها والمبدع يلاحظ أن هناك شيئا خاطئاً لا يلاحظه الآخرون.وتعني قدرة مدير المدرسة على رؤية المشكلة رؤية واضحة وتحديدها تحديداً دقيقاً، والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها مع الواقعية في الطرح والمعالجة، ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات فيما بينها. كما تعني إدراك نواحي القصور والخلل ورؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد داخل المدرسة. ويتطلب الإحساس بالمشكلة من مديري المدارس المبدعين القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلات التي تواجههم، والثغرات في الأفكار السائدة ورؤية الأسباب، واستيعاب كافة النتائج التي تظهر من خلال الفهم الكامل للدور موضوع الدراسة، لأن كلما زاد التعمق في المشكلة أدى ذلك إلى ظهور أفكار جديدة ومفيدة.

ويعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، ويعني الإحساس بالمشكلة رؤية مدير المدرسة للكثير من المشكلات في الموقف الواحد

رؤية واضحة وتحديدها تحديداً دقيقاً والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها، وأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق، أن التشبع بالمشكلة أو الموضوع الذي يهم مدير المدرسة هو الذي يوحي بالإبداع وكلما أجهد مدير المدرسة نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة.

5- المخاطرة:

ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة عند تبني الأفكار والأساليب الجديدة وتبني مسئولية نتائجها. ويقصد بالمخاطرة أيضاً أن مدير المدرسة المبدع يميل لأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت الذي يكون فيه قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسئوليات المترتبة على ذلك.

6- التحليل:

تشير هذه المهارة إلى قدرة مدير المدرسة على أعطاء تفاصيل وتفسيرات لفكرة معينة والتفاصيل هي الزيادة أو البناء على الفكرة الرئيسية لتصبح أكثر جاذبية، وهي قدرة متمة للعمل الابتكاري وتحتاج إلى جهد وتركيز. ويقصد بهذه المهارة أيضاً إنتاج إبداعي يتضمن انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها، فمدير المدرسة المبدع يمتاز باكتفائه بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره والعمل وفق أسس مدروسة. فالقدرة على التحليل تعني القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة، أو هي الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر. المقصود بها الميل إلى التفاصيل والقدرة على استنباطها بصورة مبدعة والمبدع يستطيع أن يربط بين عدد من الأفكار ويفكر بها في

الوقت ذاته حيث يستطيع أن يحتفظ في ذهنه بعدد من المتحولات والشروط والعلاقات حين يفكر في مشكلة بما لا يساعد علي تشويش ذهنه إذا فكر في فكرتين أو ثلاثة في آن واحد.

7- الاحتفاظ بالاتجاه:

ويقصد به القدرة على التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشكلات بينه وبينها، لذا يجب على مدير المدرسة المبدع ذا قدرة على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد على هدف معين. وذلك لأن مدير المدرسة المبدع يبدو أن لديه القدرة على تركيز انتباهه وتفكيره في مشكلة معينة زمناً طويلاً. حيث يتميز مدير المدرسة المبدع بالتركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه، ويتميز بالمثابرة والنفس الطويل الذي يتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينتها، بالإضافة إلى احتفاظ مدير المدرسة المبتكر المبدع بطاقته الجسمية والنفسية والعقلية لتساعده على الاستمرار في عمله.

وهذه الخصائص قد تكون عامة لدى معظم مديري المدارس المبدعين في أي مجال من المجالات التي تمارس داخل المدارس سواء في المجال الإداري أو الفني أو العلمي أو الاجتماعي أو السياسي وغير ذلك.

مقومات الإدارة الإبداعية في تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس:

تعتمد الإدارة الإبداعية بالمدرسة في تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس، على مدى امتلاك مدير المدرسة العديد من المقومات التي تساعده في إيجاد بيئة تعليمية تسهم في تشجيع المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة من (معلمين، وإداريين، وطلاب) على الإبداع والابتكار في معالجة المشكلات واستخدام التفكير وإطلاق الخيال في حل المشكلات، ومن أهم تلك المقومات ما يلي:

- **القدرة على التخطيط في إدارة المدرسة:**

يعتبر التخطيط من أهم العلميات الإدارية التي تسهم في قدرة مدير المدرسة في إدارته للمدرسة، بشكل جيد ويسهم أيضا في تبني أساليب التخطيط في تنفيذ المهام الموكلة إليه مما يودي إلى إطلاق طاقات الأفراد والعاملين في التخطيط لأية مشكلة تواجههم.

خاصة وأن التخطيط عملية ذهنية بطبيعتها يقوم بها المديرون، وهي تعتمد على تفكيرهم الخلاق، حيث يتم في ضوئها بلورة الحقائق والمعلومات المتاحة عن موقف معين، فهو نشاط يقرر مدير المدرسة من خلاله ماذا يريد أن يعمل؟ وما هو الواجب عمله ؟ وكيف؟ ومتى يتم هذا العمل؟ ، وما هي الموارد اللازمة لإنجازه؟، هذا بالإضافة إلى أن التخطيط يؤدي إلى عدم تعطل العمل واستمراره وذلك من خلال الاستعداد المسبق لمواجهة مختلف الاحتمالات المتوقع حدوثها بوضع تصور للإجراءات التي يمكن أن تتخذ عند وقوع أية ظروف طارئة أو عند وقوع أية تعثر في العمل.

كما أن مهارة التخطيط تعتبر من المقومات المهمة لقيام مدير المدرسة في إدارته للمدرسة بطرق إبداعية كما أن إلمامه بمهارات التخطيط الاستراتيجي التي تعتمد على مرتكزات مثل: الجودة كوسيلة لتحقيق التميز، والتحسين المستمر، والتركيز على العمليات، واعتمادية القرارات على البيانات، والعمل الجماعي، ووجود قيادة لها رؤية قادرة على إحداث التغيير، وتنمية العلاقة بين الأطراف الخارجية.

كما أن إتقان مدير المدرسة لمهارة التخطيط يسهم في تحقيق العديد من الأمور التي تدعم الإدارة الإبداعية للمدرسة مثل:

- تفادي الأنشطة غير الضرورية في العمل لتحقيق أهداف المدرسة.
- وضع مقاييس كافة للأداء حتى يمكن اكتشاف كفاءة الأفراد في عملهم.
- تعرف المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تتعرض لها المدرسة في سبيل تحقيق أهدافها عن طريق التخطيط المستقبلي.

- الاستعداد المبكر بحلول عديدة عن طريق خطط بديلة أو بأسلوب المبادرة لمواجهة المشاكل المتعلقة والعمل على حلها قبل حدوثها.
- العمل على الانسجام بين الخطط الفرعية التي يقدمها فريق عمل بالمدرسة بحيث تترابط جميعها بصورة متكاملة وتحديد البدائل الممكنة أثناء التخطيط بهدف القضاء على الروتين والبيروقراطية، ويعد هذا من أهم أهداف عملية الإدارة الإبداعية.
- مرونة التخطيط يُمكن فريق العمل بالمدرسة في وضع نقطة اتخاذ القرار عند الحاجة إليها بمعنى اللامركزية في اتخاذ القرار، وتحويل دور مدير المدرسة من رئيس إلى قائد.
- الأخذ بأنماط التفكير الإبتكاري عند التخطيط بمعنى أن الخطة لا تتضمن الأعمال الروتينية، بل لابد من تطوير الخطة بحيث تكون متكاملة، وفيها شيء من التجديد والابتكار، وهذا ما يطلق عليه التفكير الإبداعي.

- **القدرة على تنظيم العمل المدرسي:**

يعد التنظيم ثاني أهم العمليات الإدارية؛ حيث يتم من خلاله تقسيم العمل على جميع أفراد المدرسة مع تفويضهم السلطات والصلاحيات الكافية للقيام بالمهام الموكلة لهم بأقل وقت وجهد وتكلفة كما أنه يعد من أهم العمليات الإدارية التي يتم من خلالها تنظيم وقت العمل والإدارة الجيدة له، وإعداد الخريطة التنظيمية، وتحديد الأوصاف الوظيفية وبيان سلطات ومسئوليات كل منصب إداري، وتحديد العلاقات الإنسانية بين المسئولين.

كما أن التنظيم يهتم بتجميع وتنسيق جهود الأفراد بالمدرسة من خلال منهج علمي لتحديد برامج العمل وطرق وأساليب الأداء ويحدد قنوات الاتصال وبيان السلطات والمسئوليات لكل مستوى تنظيمي بالمدرسة مع إيجاد وسائل فعالة

للرقابة للتعرف على الانحرافات والعمل على تصحيحها من أجل تحقيق أهداف المدرسة بأقل التكاليف مع حسن الأداء.

كما أن التنظيم تقسيم لأوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف، وتجميع كل نشاط في إدارة مناسبة بحيث تتضمن التنظيم تفويض السلطة والتنسيق ولذا فإن التنظيم في الإشراف التربوي هو "تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف وتنظيمها في إدارات وأقسام ووحدات ومستويات في ضوء تحديد العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين الأعمال والقائمين عليها على كافة المستويات وفي كل الاتجاهات.

وتتضمن عملية التنظيم ضرورة إجراء تقسيم الأعمال على حسب التخصص، وإحداث المشاركة الجماعية في مجال صنع القرارات واتخاذها والتدريب المستمر على رأس العمل، والاهتمام بتحسين مستويات الأداء لدى إدارات الإشراف التربوي وكذلك المرونة في مواجهة التحديات باستخدام أسلوب حل المشكلات خاصة إذا تمكن مدير المدرسة من تفعيل أنماط التنظيم المختلفة المتمثلة في التنظيم الرأسي، أو التنظيم الوظيفي، أو التنظيم الرأسي الوظيفي، والتنظيم مع استخدام اللجان، أو التنظيم المصفوفي في إدارته للمدرسة.

كما أن تحقيق الانسجام والتوافق بين كافة الأنشطة التي تؤديها المدرسة، وزيادة قدرتها على التكيف والتعامل مع كافة التغيرات غير المتوقعة التي تطرأ على الظروف البيئية، والإسهام في الاستغلال الأمثل لإمكانات المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة من خلال تحقيق التوافق والتفاعل بين قدرات كل الفرد ومؤهلاته وبين العمل الذي يؤديه، كما يساعد التنظيم في الأمد الطويل على تكوين وتنمية الكوادر القيادية الإبداعية التي تحتاج إليها المدرسة.

كما أن التنظيم يعتمد على ركنين أساسيين هما المسئولية والسلطة، ويمكن تعريف المسئولية بأنها التعهد والالتزام بإنجاز الأعمال والوصول إلى نتائج معينة، وعلى ذلك فإسناد مجموعة من الواجبات إلى شخص ما ليقوم بها تجعله مسئولاً عنها، وبالتالي

فالمسئولية باعتبارها واجباً يجب على الأفراد القيام به حيث لا يمكن لأي مدير مدرسة أن يحول عنه مسئوليته لمرؤوسيه وفي ضوء ذلك فالمسئولية لا يمكن تفويضها، بينما السلطة من الأمور المهمة والجوهرية أنه لا يجب إلقاء عبء المسئولية على أحد المديرين في المدارس دون أن تتوفر له السلطة الكافية، تلك التي تمكنه من أداء واجباته والوفاء بمسئوليته كاملة، ولهذا فإن السلطة يجب أن تتناسب مع المسئولية، ويقوم بعض المديرين بتفويض السلطة ويقصد بها منح أو إعطاء سلطة من مدير لآخر أو من وحدة إدارية إلى وحدة أخرى في التنظيم وذلك بغية تحقيق واجبات معينة.

كما تعتبر أيضاً كل من المركزية واللامركزية من المصطلحات التنظيمية المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمسألة تفويض السلطة، حيث يعكس تركيز السلطة مفهوم المركزية، بينما يعكس تشتيت وتوزيع السلطة مبدأ اللامركزية والتي تعتبر مظهراً أساسياً من مظاهر التفويض، ويحقق اتجاه وزارة التربية والتعليم نحو تطبيق اللامركزية في التنظيم العديد من المزايا، نذكر منها:

- يخلص أعضاء الإدارة التعليمية العليا من الأعباء والضغوط الواقعة عليهم وذلك بتوزيعها على كاهل أعضاء الإدارات المدرسية مما يعمل على تحقيق السرعة في صنع القرارات واتخاذها.
- يؤدي إلى تنمية القدرات القيادية عند صغار المديرين، الأمر الذي يجعلهم مؤهلين لشغل المناصب العليا بالإدارات التعليمية.

وإذا كانت الإدارة الفعالة هي القادرة على تحقيق أهدافها، فإن معيار نجاح التنظيم هو تحديد الهدف تحديداً واضحاً بحيث يدركه الأفراد داخل المنظومة التعليمية؛ لذا فإن تحديد الهدف يعتبر الخطوة الأولى في عملية الإدارة الإبداعية للمدرسة، وتتضح العلاقة بين التنظيم والإدارة الإبداعية للمدرسة فيما يلي:

- لكي تتم الإدارة الإبداعية للمدرسة بنجاح فلابد لها من تنظيم وإثارة همم المعلمين وكافة العاملين الذين سيشاركون في تنفيذ عمليات الإدارة الإبداعية للمدرسة عن طريق فريق العمل الذي يتكون من (الإداريين،

والمعلمين، وجميع العاملين) ولكي يتم بناء هذا الفريق لابد من تـدريب منظم مخطط يهدف إلى تحقيق تغيير إيجابي نشط في السلوك الوظيفي للأفراد والجماعات.

- تحديد المسئوليات بصفة مستمرة حتى تلاءم التغيرات الحادثـة في نمـط الأعمال المطلوبة، وتوزيـع الاختصاصـات عـلى الـوكلاء والمعلمـين وكافـة العاملين داخل المدرسة كلاً حسب تخصصه.
- تفويض السلطة من مدير المدرسة إلى أحد الوكلاء أو أقدم مـدرس أول حتـى يستطيع أداء عمله المطلوب منه بكفاءة ومطبقاً مدخل الإدارة الإبداعية.

- **القدرة على قيادة الفريق المدرسي:**

تؤدي الإدارة المدرسية دوراً بارزاً وأساسـياً في العمليـة التعليميـة، ولهـا أثرهـا البالغ في نجاحها أو إخفاقها، ويتوقف ذلك على كفـاءة مـدير المدرسـة ووجـود قيـادة قوية تتملك مهارات وسمات قيادة الآخرين، وقدرة توجيـه العنـاصر البشريـة بحيـث يصبحوا أكثر وعياً نحو المهام المطلوبة، والترقي بهم نحو مستويات أعلى من الحاجات، وتجاوز دائرة الاهتمامات الذاتية للأفراد من أجل مصلحة المدرسة نحو تحقيق غاياتها وأهدافها أو إخفاقها في تحقيقها خاصة وأن القيـادة سـلوك يقـوم بـه مـدير المدرسـة للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريكها نحو هذه الأهداف، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتيسير الموارد للجماعة وتوجيـه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم والموازنة بين دوافعهـم وحاجـاتهم مـن أجـل تحقيـق الأهداف بكفاءة عالية وفاعلية.

كما أن التحديات العالمية الملحة في العصر الحالي تستوجب الحاجـة الشـديدة إلى قيـادة إبداعيـة مـؤثرة، وأن هـذه الرغبـة تعـد شـيئاً مفقـوداً في نظريـات القيـادة والإدارة الموجودة، والعمل على تجديـد دور القيـادة في المؤسسـات في تشـجيع الـنمط القيادي الذي أطلق عليه القيادة التحويلية في قيادة المؤسسات العامة والتعليمية، كما أن القيادة تعتمد على مبدأ مؤداه أن التطوير المستمر لأداء المدرسة سـوف يـفضي إلى

تجويد الخدمة التعليمية وزيادة إنتاجية المدرسة وفعاليتها، ويستوجب الأمر أن يصبح هذا المبدأ سلوكاً لدى مديري المدارس، ويؤسس هذا النمط من القيادة على ما يلي.

- اختيار واستقطاب القيادات المبدعة والقادرة على تفويض السلطة وتحمل المسئوليات وتحفيز فرق العمل.
- مواكبة التطورات الحادثة في تطوير أداء المدارس.
- التفهم والاستجابة والتلبية لاحتياجات وتطلعات المستفيدين من المدارس وأيضاً الاحتياجات والتطلعات التعليمية المنبثقة من الرؤى المستقبلية للمجتمع.
- تدعيم وتعزيز أنشطة تطوير أداء المدارس، وكذلك المساندة القوية لمبادرات تطوير الأداء الصادرة عن أفرادها، وتهيئة بيئة عمل محفزة على المشاركة بشكل فعال في تطوير الأداء وتجويده.

كما أن مديري المدارس يثيرون أحاسيس المعلمين وكافة العاملين بالمدارس، ويلهبون مشاعرهم، ويحركون أفضل ما فيهم، وعندما نحاول تفسير لماذا هم مؤثرون إلى هذا الحد؟ فإننا نتحدث عن الإستراتيجية والرؤية أو الأفكار القوية التي تسهم في توفير القيادات التعليمية الإبداعية والتي تعمل من خلال العواطف، والمبادأة والابتكار والإبداع، ومواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الإداري، وتنفيذ تلك القرارات بكفاءة وفاعلية وجودة عالية، والمتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق، وتهيئة المناخ التعليمي يسهم في تغيير الاتجاهات التعليمية لدى المعلمين والتلاميذ أو الطلاب وأولياء الأمور، وتشجيع الأفكار الجديدة والعمل على إثرائها حتى يسهم الأفراد في تحمل المسئولية وأنها الأساس في تحقيق النجاح ، وإشراك أفراد المجتمع المدرسي في صنع واتخاذ القرارات ذات العلاقة بجوانب التطوير في جميع عناصر العمل المدرسي.

- **القدرة على إدارة الصراع بالمدرسة:**

الصراع بين الأفراد والجماعات والمؤسسات أمر حتمي؛ حيث إن الاستقرار أو الثبات يكاد يكون من الأمور الصعبة؛ فالتغير مستمر ودائم في كل

شيء، والمدارس بشكل عام لا يمكن أن يكتب لها البقاء والاستمرار، وهي في حالة من الركود والسكون الدائم، خاصة المدرسة، فهي في علاقة تبادلية مع المجتمع تؤثر فيه وتتأثر به، والمجتمع دائم التغير، مما يعنى أن المدرسة لابد وأن تتغير لتتكيف مع المجتمع.

وللصراع التنظيمي علاقة قوية ومباشرة بالإبداع؛ فالصراع التنظيمي وما يثيره من جدل ومناقشات يحفز الأفراد، ويزيد فهمهم لموضوع الجدل، ويدفعهم إلى التحدي الذي ينمى الإبداع والابتكار في المدرسة، فالإبداع ضروري للإبقاء على المدرسة وتطورها، فهو أداتها في التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية المحيطة بها، كما أنه يساعدها في مواجهة المشكلات المعاصرة والتحديات المستقبلية، وما كان لهذا أن يتم بدون الصراع التنظيمي، الذي يوجد الحفز والجرأة في إبداء الرأي، اللذين لهما صلة مباشرة مع الإبداع في المدرسة.

والصراع بين أفراد التنظيم يحدث بين فردين أو أكثر داخل المدرسة، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وأدوارهم، أو نتيجة لاختلاف وجهات النظر بينهم حول قضايا معينة في المستوى التنظيمي. وهذا المستوى من مستويات الصراع كثير الحدوث بين مدير المدرسة وأحد المعلمين أو مجموعة منهم، كما أن الصراع بين الجماعات أو الوحدات التنظيمية شائع كذلك في المدرسة أيضا، وذلك لأن المدرسة تنجز أعمالها من خلال المجموعات، وتشهد المدرسة صراعات مستمرة بين جميع العاملين على مختلف المستويات، وهذه الصراعات قد تكون بسيطة وثانوية، وقد تكون جوهرية وبالغة الأهمية والخطورة فهي ليست بالضرورة جميعها دائماً سلبية وضارة بالمدرسة، ولكن يمكن أن تكون إيجابية ، شأنها في ذلك شأن الصراع بين الأفراد.

ومن ثم يمكن القول أنه يجب على مدير المدرسة أن يدير مواقف الصراع ويوجهه الوجهة الصحيحة ويمنع وصوله إلى مرحلة الإرباك أو تعطيل العمل بالمدرسة، وذلك من خلال التعاون مع أطراف الصراع بمناقشة مصادر الصراع،

وتحديدها، ومعرفة المصالح المشتركة لأطراف الصراع، والتركيز عليها، وإتاحة الفرصة لأطراف الصراع بقدر متساو لعرض وجهات نظرها وبحث الاختلافات بينها، ومن الأمور المهمة لنجاح المدير في إدارته للصراع بالمدرسة التدخل في الوقت المناسب، ويحتاج هذا الأسلوب إلى جهد كبير من أجل إنجاحه وقدرات عالية من الذكاء والإبداع، ومن ثم يتضح أن إدارة الصراع بين الأفراد والمجموعات داخل المدرسة بطريقة إبداعية يعتمد على مهارات وقدرات المدير نفسه على استخدامه لطرق وأساليب إدارة الصراع التي يمكن لمدير المدرسة أن يستخدمها مثل: أسلوب التعاون، وأسلوب الحل الوسط، وأسلوب رفع موضوع الصراع لمستوى إداري أعلى، وغيرها من الأساليب التي تسهم في إدارة المدرسة بطرق إبداعية.

- **القدرة على إدارة الوقت :**

لقد بداء الاهتمام بالعلاقة بين الوقت والإدارة منذ أواخر الخمسينات وأوائل الستينات من القرن الماضي، حيث زاد الاهتمام بهذا الموضوع نتيجة للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتقنية،مما أنعكس ذلك كله علي المؤسسات والهيئات والمشروعات الخدمية وتنفيذ العملية. وأدي إلي التأكيد علي أهمية الوقت في كل من مفهوم الإدارة ونظريتاها وعملياتها.

ويوضح مفهوم الإدارة المعاصرة أن الإدارة عملية مستمرة تستند إلي مفاهيم وأساليب عملية تهدف إلي تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنظمة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة.

ويعتبر أن الوقت من الموارد المتاحة والنادرة للمدرسة، لذلك ينبغي أن يستغل ويستثمر من اجل تحقيق أهدافها في ضمن المدة الزمنية المحددة.

كذلك فأن الاستغلال الأمثل للوقت يشمل الاستفادة أيضاً من جميع الموارد المتاحة للمدارس ضمن هذا الوقت،وذلك بكفاءة عالية.

ولقد ظهرت أهمية الوقت في نظريا ت الإدارة، واحتلت مكاناً بارزاً فيها، وذلك علي النحو التالي:

- اهتمت نظرية الإدارة العلمية لمؤسسها "فريدريك تايلور" ***Frederick Taylor*** بدراسة الحركة والزمن، وذلك بهدف تحديد أفضل طريقة لأداء العمل. ويظهر ذلك من خلال تقسيم العمل إلي مهام بسيطة ومحددة، بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من مهمة إلي أخري، والزمن الذي يستغرقه ذلك، بهدف ربط هذه المهام بعضها مع بعض بأسرع وأفضل طريقة وفي أقل وقت ممكن، وقد أخذ "تايلور" في الاعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف أو المقاطعات أو التأخير لاستراحة، أو لأسباب اضطرارية أخري.
- قام "هنري جانت" ***Henry Gant*** وهو من أصحاب نظرية الإدارة العملية بتحديد الأجر اليومي بشكل ثابت، فإذا استطاع العامل إنجاز العمل المحدد له في وقت أقل، فإنه يستحق أجراً يعادل الوقت الذي عمل لتقليله.
- قام "فرانك جلبرت" ***Frank Gilbert*** بدراسة العلاقة بين الوقت والعمل بشكل مفصل، حيث توصل إلي أداء العمل بأحسن الطرق في زمن قصير، واستطاع إدخال التحسينات في تطوير العمل وكيفية أدائه، وقد وضع خرائط لهذه الغاية أطلق عليها (خرائط التدفق ***Flow Charts***)، فهذه الخرائط تساعد علي دراسة أية عملية بتفاصيلها.
- بينما اهتمت نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت علي بناء المدرسة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية لعلاقات المعلمين وكافة العاملين في المدرسة بعضهم مع البعض، وعلاقاتهم مع رؤسائهم ومع غيرهم من

داخل المدرسة أو خارجها، وقد بدأ الاهتمام بالوقت في هذه النظرية من خلال إعطاء العامل فترة للراحة و أخري للعمل مما ينعكس إيجابياً علي معنوياته، وبالتالي علي إنتاجيته.

- تلا ذلك ظهور نظرية اتخاذ القرار وهي تقوم علي الاستعانة بالوقت في اتخاذ القرارات المتعلقة بحل مشكلات التخطيط وتنفيذ العمل، وافترضت أن المدرسة كائن حي يولد ثم ينمو، ثم يبلغ من الكبر عتياً ثم يموت.

وتبرز العلاقة بين الوقت والإدارة بشكل واضح أيضاً، عند استعراض وظائف الإدارة فنجد أن الوقت يرافق كل وظيفة، ويتضح ذلك مما يلي:

- إن التخطيط يرتبط بالوقت في كل عملياته، فإعداد الخطة الإدارية يتطلب من واضع الخطة أن يراعي التسلسل الزمني في كل مرحلة من مراحل الخطة، وأن يقوم بتوزيع هذا الوقت عليها إلي أوقات تتناسب مع المرحلة المحددة. بحيث يكون مجموع هذه الأوقات الموزعة مساوية للوقت الكلي، وأن يختار الوقت المناسب لكل مرحلة، وعلي واضع الخطة أن يدرك أهمية الوقت المتاح له وكيفية الاستفادة منه.
- في مجال التنظيم، أصبح واضحاً أن التنظيم الجيد يقلص الوقت المطلوب لتنفيذ الخطة الإدارية الموضوعة، والتنظيم الجيد في الإدارة التعليمية يعني توافر مجموعة من السمات تعكس كل منها أهمية الوقت فهو يتطلب:

- التفاهم والثقة المتبادلة بين مدير المدرسة والمعلمين وكافة العاملين معه.
- التعاون الكبير بين جميع المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة والشعور بالمسئولية الجماعة.
- تنظيم العمل بين جميع المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة الواحدة، بحيث يؤدي كل فرد منهم مهمته بكل دقة.

- توافق واتساق أهداف المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة مع أهداف المدرسة.

ويرتبط الوقت بالتنظيم الإداري في عدة نواحي منها، فتحديد اختصاصات العاملين، تقسيم العمل بين العاملين بشكل موضوعي وعادل، وتحديث أساليب العمل المتبعة باستبعاد الغير ضروري والاتجاه نحو توزيع الاختصاصات يؤدي إلي توفير الوقت وحسن استثماره.

- في مجال التنفيذ، بعد أن يتم تحديد وتوزيع الاختصاصات علي العاملين وتحديد الأنشطة التي تتناسب مع طبيعة الأهداف المرجوة وتحديد برنامجها الزمني، ويوضع ذلك البرنامج موضع التنفيذ، إذ يتسم التنفيذ بأهمية تفوق أهمية إعداد الخطة، فأفضل الخطط إعداداً قد تسفر عن نتائج سلبية إذا ما أسيء تنفيذها. ويقترن التنفيذ بالمتابعة اليومية لإدارة الوقت للمقارنة بين ما تحقق فعلاً، وما كان مخططاً له، ولمعرفة مدي الانحراف في التنفيذ والقصور في الإجراءات وذلك لاكتشاف مواطن القوة والضعف، مما يتيح تعديل الخطة بما يكفل تحقيقها للأهداف المرجوة.
- أما بالنسبة للتوجيه، فتظهر أهمية الوقت بالنسبة له، من حيث أنه يجب علي مدير المدرسة وهو المسئول عن التوجيه أن يكون علي علم بتوقيت التوجيه وبظروف المدرسة، وإلا كان التوجيه غير مفيد وخارجاً عن الوقت المحدد، وتتحقق الفائدة المرجوة من التوجيه في وقت محدد وبأوقات متفاوتة، وبالإضافة لذلك، فإن التوجيه يكون دائماً ملازم للتخطيط، إذ لابد أن يكون مدير المدرسة علي علم بالتخطيط الإداري ليتمكن من ربط العمليات الإدارية بالتوجيه.
- كذلك فإن عملية اتخاذ القرارات تحتاج إلي فترة زمنية معينة، فلا شك أن اختلاف المشكلات واختلاف الظروف، فضلا عن اختلاف طبيعة

القرارات في المستويات الوظيفية له تأثيره علي الوقت المحدد لاتخاذ القرار، كما أن اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وسرعة اتخاذ القرار يؤدي إلي نجاح المدرسة في حل مشكلاتها وتحقيق أهدافها.

- وتظهر أهمية الوقت في الرقابة للكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المتاح، ويقل زمن الرقابة إذا كانت نابعة من الذات، ومعتمدة علي الثقة والحرص علي تحقيق الأهداف.

وفي ضوء ما سبق يتضح لنا أن الوقت يبرز كمورد هام من موارد الإدارة، كما تتضح مكانته البارزة في كل نظرية من نظريات الإدارة المختلفة، هذا بالإضافة إلي الدور الحيوي الذي يقوم به في كل وظيفة من وظائفها الذي ينتج عنه علاقة متينة وارتباط وثيق بين الوقت والإدارة، مما يؤدي إلي زيادة استثمار الوقت في الإدارة لتحقيق إنتاجية أفضل واعلي وفي أقل وقت ممكن. أي أن العلاقة بين الوقت ووظائف الإدارة علاقة تبادلية فأداء الوظائف بفاعلية يتطلب حسن استثمار الوقت المتاح. كما أن أداء الوظائف بفاعلية يؤدي إلي توفير الوقت واستثماره.

- **القدرة على تفويض الأفراد في إدارة المدرسة:**

يقصد بالتفويض النقل المؤقت للصلاحيات من شخص علي مستوي تنظيمي معين إلي آخر علي مستوي تنظيمي أدني، وعندما يقبل هذا التفويض فأنه يلتزم بأداء الوجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسئولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال.وهذا بمعني يأتي التفويض من الوظيفة الإشرافية أو التنفيذية الأعلى، وهو يعني ببساطة أن يمنح الرئيس أو يكلف آخرين من مرؤوسيه بجزء من العمل الإداري المناط به.

ويري "روبرت د. بوكانان" ***Robert D. Buchanan*** أن هناك عدة فوائد تنتج عن التفويض الفعال وهي:

- يسمح التفويض للمدير بوقت أكبر للتفكير والتخطيط.

- يجب أن يكون أقرب شخص إلى النشاط أكثر قدرة علي صنع القرارات من الرئيس البعيد.
- يشجع التفويض المرؤوسين علي أخذ المبادرة ليستخدموا مهاراتهم بطريقة أفضل، والمبادرة بدورها تحسن من معنوياتهم.
- يقلل التفويض من الوقت اللازم لصنع القرارات، لأنه يلغي التوصيات الصاعدة إلي الرئيس حيث تصنع القرارات عادة وكذلك الوقت اللازم لنقل الاتصالات منه إلي المرؤوسين.
- ينمي التفويض مهارات المرؤوسين وذلك بالسماح لهم بصنع قرارات وتطبيق معارفهم التي حصلوا عليها من برامج التدريب ومن الاجتماعات.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن التفويض أسلوب مهم من أساليب إدارة الوقت، ويجب أن يتعلمه كل فرد يريد أن ينجح كمدير، والتفويض لا يعني تخلي المدير عن مسئولياته وواجباته المكلف بها، بل أنه عملية مستمرة تتطلب وجود المدير دائماً ليقدم النصيحة والمساعدة وقت الحاجة، كذلك يتطلب التفويض الفعال صبراً واستثماراً أولياً للوقت، ولأهم من ذلك ألا ينظر إلي التفويض من جانب المدير علي أنه فرصة للتخلص من المهام التي لا يتقن القيام بها.

لذا يعد أسلوب التفويض من الأساليب المهمة لإدارة الوقت واستثماره، ويجب علي مديري المدارس إدراك أهميته علي كل المستويات داخل المدرسة.

ويعتبر التفويض المنظم والمنضبط أحد الوسائل المفيدة والمهمة التي تحفظ وقت مدير المدرسة وتخفف من أعباء العمل وضغوطه عليه، وتركز على جهوده للعمل الاستراتيجي والكبير والأهم في تطوير وتنمية العمل وأساليبه ومكوناته، وفي علاج وتذليل الصعوبات التي تعترض تحقيق ذلك، ويعد التفويض من العمليات الحيوية في مجال الإدارة، حيث إنه يعتبر وسيلة فعالة لمساعدة مديري المدارس على إنجاز أعمالهم في مدة زمنية قصيرة إذا تم استخدامه بطريقة جيدة.

ويعتبر التفويض وسيلة مهمة للإفادة من مواهب وقدرات المرؤوسين، ولتوسيع مجال تأثير مدير المدرسة بما يتجاوز مقدرته الذاتية على إنجاز العمل، وإذا كان التفويض أمراً ضرورياً في الحالات العادية فإنه يكون أشد ضرورة في الحالات العاجلة التي لا تحتمل التأخير، وليتذكر مدير المدرسة أن قيامه بالعمل بنفسه خسارة للجميع، الأمر الذي يفرض عليه عدم القيام به إذا كان بالإمكان تفويضه، ومن ثم نجد أن التفويض له مزايا كثيرة من أهمها الإسهام في تنمية مهارة الاعتماد على النفس وتحمل المسئولية والتفكير في حل المشكلات مما يسهم في إيجاد بيئة تساعد على الإبداع.

كما أن مدير المدرسة يمكنه تفويض بعض الأعمال مثل :الأعمال التي تتكرر باستمرار، والقرارات التي يسهل اتخاذها بشكل دائم، والأعمال التي تتطلب قدرات ومهارات لا يملكها مدير المدرسة، ولكي ينجح هذا التفويض ويصبح مؤثرا وليس روتينيا، يجب تحديد النتائج المراد الوصول إليها من خلال التفويض، ومن واجب الشخص المفوض لصلاحياته أن يكون سنداً لمن فوضه من حيث الصبر وعدم التعجل في إصدار الأحكام واستعجال النتائج بل يمنحه الفرصة الكافية والوقت الكافي لممارسة هذه الصلاحيات وتقديم الاستشارة في حال طلبها، كما يجب على الشخص الذي فوض صلاحياته أن يتوقع أن تحدث بعض الأخطاء وهذا أمر طبيعي لأن الشخص سوف يتخذ قرارات، ومع مضي فتره من الوقت سوف تتكون الخبرات وتقل الأخطاء ويصبح الشخص صاحب خبره، ومشروعاً قيادياً ناجحاً.

وهذا الأسلوب من أهم الأساليب التي تساعد في توفير جو من الثقة في الآخرين ومن ثم عدم الخوف من وضع حلول للمشكلات والتفكير بأسلوب جاد في تنفيذ هذه الحلول، كما أنه يؤدي إلى اختصار وقت العمل لأن مدير المدرسة من خلاله يكون قد عهد ببعض صلاحياته للثقات من للوكلاء أو بعض المعلمين ليقوموا بها وبالتالي سوف يتوفر لديه فائض في الوقت يستطيع أن يمارس فيه أعماله الضرورية بعيداً عن الأمور الروتينية التي تستهلك الوقت بشكل كبير وتوجيه ذلك الوقت إلى

الاهتمام بمناقشة الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات المدرسية مع المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة.

- **القدرة على التواصل الفعال مع الآخرين داخل المدرسة:**

تشكل عملية الاتصالات أهمية كبيرة في المدارس، فهناك اتصالات داخل الفصل الدراسي تتم بين المعلم وتلاميذه، وهناك اتصالات بين مدير المدرسة ومعلميها وتلاميذها، وهناك اتصالات بين مدير الإدارة التعليمية ومديري المدارس والمعلمين والتلاميذ وكافة العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور وغير ذلك.

ولهذا فإن نجاح هذه المدارس في تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها لما لها من أهمية في بنية وتنظيم هذه المدارس وتحقيق أهدافها، وترجع أهمية الاتصالات لأسباب متعددة أهمها ما يلي:

- تعتبر عملية الاتصال مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات التي تنشأ في المدارس والدوائر التعليمية ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها.
- تعتبر عملية الاتصال عملية حيوية تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدفقها وسلامتها، فإذا ما توقف تدفق المعلومات والبيانات لسبب أو لآخر، فإن صانع القرار،سواء أكان المعلم داخل فصله أو مدير المدرسة أو مدير المنطقة التعليمية أو وزير التربية والتعليم في عمله يقف عاجزاً أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفاً من نوع ما يتفق مع نوع الموقف.
- ترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال داخل هذه المدارس، فالكثير من المظاهر السلبية التي تؤثر في الإنتاجية الكلية للمدارس أو غيرها يمكن إرجاعها إلى عدم فعالية عملية الاتصال.
- تبدو أهمية وخطورة الاتصال في الإدارة التعليمية واضحة جلية، لكونه عملية أساسية وهامة في الممارسة الفعالة للعملية الإدارية، تساعد المعلمين

وكافة العاملين بالمدرسة على فهم أهداف وواجبات المدرسة والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف، كما أن ذلك شرط أساسي لإمكان قيام الفرد بأداء عمله على وجه صحيح.

- يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض، فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة، يضمن إلى حد كبير حلاً لمشاكله في العمل وخارجه.

وللتأكيد على أهمية الاتصال التربوي في المدرسة، يمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- أن راسم السياسات التعليمية اللازمة لتحقيق الأهداف وواضع الخطط المفسرة لهذه السياسات في حاجة دائماً إلى البيانات والمعلومات وكافة الحقائق المستمدة من مواقع التنفيذ ليصهرها في بوتقة علمه وخبرته، ويكون منها الخلفية والأرضية الصلبة الصالحة لبناء تقديراته الخاصة بالسياسات والخطط، وليتخذ على أساس سليم منها أحكم القرارات وأرشدها في تسيير دفة العمل المدرسي وحل مشاكله.
- وأما بالنسبة للمعلمين والعاملين في المدرسة المسئولين عن التنفيذ فهم من جهة أخرى في حاجة قصوى إلى بيانات ومعلومات تعرفهم بأهداف المدرسة وسياساتها وخططها ونظمها حتى يكونوا دائماً على بينة من أمرهم في تصرفاتهم وسلوكهم نحو تحقيق الأهداف التعليمية للمدرسة.

وفى ضوء ما سبق، يتضح أن الإدارة التعليمية لا تعمل في فراغ، بل في محيط اجتماعي له عقيدته الاجتماعية ونظمه السياسية والاقتصادية، وله ثقافته المميزة وعاداته وتقاليده، وفى هذا المحيط الاجتماعي تتفاعل المؤسسات والتنظيمات الإدارية المختلفة سواء الخاصة بالإنتاج أو الخاصة بالخدمات،وتسعى عبر نمطية معينة لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

وفى المدارس، فإن التنظيم الإداري يتكون من عدد من العناصر الأساسية أهمها العناصر البشرية (الأفراد) الذين يعمل كل منهم في نطاق اختصاصه وفى حدود مسئوليته على تحقيق أهداف التربية.

وعلى هذا الأساس تكون عملية الاتصال الإنساني وتبادل المعلومات من أهم عوامل نجاح (أو فشل) الإدارة التعليمية في تحقيق أهداف العمل التربوي، وبالنسبة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فإن الإدارة التعليمية قد لا تتمكن من إعداد الكوادر البشرية اللازمة للتنمية بالأعداد المطلوبة أو النوعية المرغوبة دون وجود نظام علمي واضح للاتصال وتبادل المعلومات بين عناصر الإدارة التعليمية أولاً، وبين الإدارة التعليمية والمؤسسات الأخرى المسئولة كذلك عن تدريب تلك العناصر أو استخدامها، وغنى عن الذكر أن كثيراً من الصعوبات والمعوقات التي تنشأ في طريق التنمية الشاملة الحقيقية كموارد المجتمع البشرية والمادية، إما تنشأ عن ضعف أو شلل في نظم الاتصال وتبادل المعلومات.

وتستخدم عملية الاتصال وتبادل المعلومات في الإدارة التعليمية لتحقيق الأهداف التالية:

- نقل المعلومات والبيانات وجوانب المعرفة من مدير المدرسة إلى المعلمين وكافة العاملين في المدرسة، أو من أي شخص من أعضاء المجتمع المدرسي إلى بقية الأعضاء بحيث يمكن للعمل التعاوني أن يحدث ويبرز.
- توجيه نشاط المعلمين وكافة العاملين في المدرسة نحو إنجاز برامج العمل داخل المدرسة المحققة لأهدافها.
- حفز المعلمين وكافة العاملين في المدرسة وإثارة دوافعهم وإطلاق طاقاتهم نحو العمل المتكامل والتعاوني الكفيل بتأمين مستويات محددة للإنجاز.
- تكوين وتعديل الاتجاهات والمواقف والأفكار للمعلمين وكافة العاملين في المدرسة والمتأثرين بقراراتها بقصد الإقناع، ومن ثم التأثير في سلوكهم.

- تنمية شبكة متطورة من العلاقات الإنسانية الجيدة بين كافة أعضاء المدرسة.
- تعريف كافة المعلمين وكافة العاملين في المدرسة بحقيقة ما يحدث داخل المدرسة، الأمر الذي يؤدى إلى التقليل من الشائعات وعدم تضييع الوقت في التخمين أو في القيل والقال.
- تزويد المعلمين وكافة العاملين في المدرسة بالأخبار ذات الطابع الاجتماعي حتى يتمكنوا من القيام بالمجاملات التي تدعم الروابط الإنسانية مما ينعكس أثره الجيد على العمل داخل المدرسة.
- إمداد مدير المدرسة بالمعلومات والبيانات الصحيحة مما يسهل عليه اتخاذ القرارات السليمة ويجعله عارفاً بحقيقة ما يجرى داخل المدرسة بصورة صادقة، ويعمل على إقناع المعلمين وكافة العاملين في المدرسة الذين يقومون بالتنفيذ بسلامة القرارات.
- الاتصال التربوي الفعال يمكن مدير المدرسة من التأثير في كافة أعضاء المدرسة والقيام بوظيفته في التوجيه والإشراف على أفضل صورة ممكنة.
- التنسيق بين مختلف الجهود التي يبذلها أعضاء المدرسة، وتحقيق الرضا عند أعضاء المجتمع المحلى وأولياء الأمور بصفة عامة فيما يتعلق بنشاط المدرسة.

وعلى الرغم من أهمية الاتصال وتبادل المعلومات، فإن هذه العملية لا تعنى مجرد معرفة أو إتقان أساليب الاتصال وإنما تشمل كذلك جوانب البنية أو القصد الكامنة وراء محتوى أو مضمون الاتصال، إذ يخشى من أن زيادة التركيز على أساليب الاتصال يمكن أن تبعد الانتباه عن الحاجة إلى التعاون الذي لا يمكن للاتصال الجيد أن يتم بدونه.

وثمة نقطة هامة يجب ذكرها هنا، هي أن الاتصال الجيد لا يؤدى بالضرورة أو يضمن بصورة آلية بروز علاقات إنسانية جيدة، بينما نلاحظ أن وجود علاقات إنسانية طيبة يؤدى إلى اتصال جيد.

ومما لاشك فيه أن وجود اتصالات جيدة أو غيابها يؤدى فقط إلى تعزيز أو إلغاء أثر العوامل الأخرى التي تمارس تأثيراتها في العلاقات الإنسانية، والاتصال الجيد لا يحقق وحدة أهداف الإدارة بل لابد من تضافر عدد من العوامل والشروط الأخرى، والتي من أهمها طبيعة البيئة السياسية والاجتماعية ومدى تيسيرها أو إعاقتها لعملية الاتصال، والفكر المشترك، ونوعية اللغة المستخدمة وتفسير مدلولات ألفاظها، والاتجاهات والمواقف المسبقة... وغيرها.

أي أن المبالغة في التركيز على أدوات الاتصال دون التركيز على مضمون الاتصال ومدى ارتباطه بأهداف الإدارة بصورة مباشرة لا يعنى تحقيق تلك الأهداف، لأن إغراق مشكلات الإدارة في بحر من المعلومات لا يعنى إيجاد الحلول لها.

وفى ضوء ما سبق نستطيع القول بأن عمل الاتصالات التعليمية الناجحة في إدارة المدرسة كعمل الشرايين في جسم الإنسان، فهي تمد النظار والمديرين والمعلمين، وجميع العاملين في المدرسة بالبيانات والمعلومات التي يتحقق من ورائها كفاءة العملية التعليمية والتعليمية، المدرسة هي التي تتبلور فيها نهائية كل الجهود الأخرى سواء في النواحي العلمية أو الفنية أو الأنشطة التعليمية، أو غيرها من العمليات الأخرى، المدارس لها مسئوليات فنية وإدارية يتوقف على كفاية قيامها القيمة الحقيقية للتربية والتعليم في بلادنا.

بالإضافة إلى المقومات السالفة الذكر يوجد عدد من المقومات الأخرى لكي يكتب للتطوير الإداري الإبداعي في المدارس النجاح لابد من توافرها ومن أهم هذه المقومات ما يلي:

- القدرة على تحديد السياسات والإجراءات، فنجاح عملية التطوير يتطلب قدرة مديري المدارسعلى صياغة الأهداف بوضوح مما يساعد على توجيه الجهود والطاقات والإمكانات المتوفرة .

- القدرة على المبادرة والابتكار، إذ يجب أن تتوفر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار لدى لمديري المدارس والقائمين على تنفيذ التطوير.
- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية، حيث يتطلب من مديري المدارس إتباع منهج علمي في حل المشكلات و اتخاذ القرارات والابتعاد عن العشوائية، وأيضاً القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي وهنا يجب توافر أنظمة للتقييم حتى يتم تحديد أو تعديل الأهداف أو تصحيح الأخطاء والانحرافات.
- حب المعرفة والبحث الدائم والميل دائما إلى التجديد والتطوير، والالتزام في العمل وتحديد الهدف والتفاني في العمل من أجل الوصول إليه، والقدرة على تقديم الأفكار والاقتراحات المقنعة أو الخطط المبتكرة، وتشجيع تبادل الرأي والمشاركة فيه والنقد الذاتي، والخروج عن المألوف وذلك لتطلعهم الدائم وطموحهم العالي في التفكير والتغيير ورسم الأهداف.
- القدرة على تغير الثقافة التنظيمية والقيم والأعراف والإجراءات والتوقعات التي تعزز جودة أداء المدرسة وتطويره باستمرار، من خلال إقناع المعلمين وكافة العاملين في المدرسة بجدوى التغييرات المطلوبة، وإجراء تغييرات في القيم التنظيمية وهي تمثل ثقافة المدرسة لتبني القيم المتعلقة بالجودة، ويتم الابتكار والإبداع الإداري، وتعزيز قيمة العمل واحترام الوقت، وقيم الإشباع الوظيفي والرضا عن العمل، وقيم قبول التدريب لاستيعاب التكنولوجيا الحديثة، وقيم العمل بروح الفريق أو الجماعة.
- القدرة على تنمية روح المثابرة لدى الفرد في حل المشكلات وذلك من خلال النظر إلى هذه المشكلات باعتبارها تحديات إيجابية بدلاً من النظر

إليها باعتبارها عقبات تحول دون التفكير الإبداعي ، وبناء صورة الذات، المتمثلة في ثقة الفرد بنفسه وقابليته للتغيير، والتأكيد على أن لدى الفرد قدرات عقلية كامنة أكثر مما يعتقده حيث أن التدريب على الإبداع يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعيير عن إمكاناته الإبداعية.

مراحل الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية:

يرى علماء النفس أن الإنسان المبدع يمر في الفترة ما بين إحساسه بالمشكلة ووصوله إلى حل جذري لها بأربع مراحل هي:

مرحلة الإحساس بالمشكلة ومحاولة تحديدها: وهي بمثابة إعداد مسبق للإبداع من حيث العمل **على التنشيط والتحفيز، بهدف الاستعداد من قبل الأفراد وحفزهم على تجميع وتطوير قابليتهم ومشاعرهم ذات العلاقة بعملية الإبداع، وهذه المرحلة تتطلب خطوتين أساسيتين هما:**

- التحديد الواضح والدقيق للمشكلة التي تتطلب حلاً إبداعياً.
- جمع وتنظيم المعلومات والبيانات غير المعروفة حول المشكلة المراد حلها وإدارة النقاش وتوفير المصادر التي لها علاقة والتي قد يحتاج لها الفرد للعمل على ممارسة وإفراز نمط جديد من التفكير الإبداعي.

أي أن في هذه المرحلة يقوم العقل المبدع بتشخيص المشكلة وتحديد معالمها، ثم تجميع البيانات والمعلومات اللازمة، وتحليلها، ومحاولة ربط علاقات جديدة ومبتكرة تساعد على التوصل إلى بدائل جديدة لحل المشكلة.

مرحلة طرح عدد من الأفكار أو البدائل أو الحلول: وهذه المرحلة لا تحدد بفترة زمنية معينة فقد تقصر أو تطول حيث لا يمكن التنبؤ بمداها، وتأتي بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة، إذ يحرر المبدع تفكيره من المعلومات والأفكار غير المرتبطة بموضوع المشكلة التي قد تبعده عن التركيز في محور المشكلة، وتعد هذه

المرحلة أدق وأهم مراحل الإبداع، وذلك لأنها تشهد عمليات التفاعل وإرهاصاتها بكل ما تشمله من معاناة وآلام داخل المبدع، وتتدخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية المبدع، وتحدث خلالها محاولات هائلة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة والحلول المناسبة لها، كما تعد مرحلة التفاعل بين شخصية المبدع ومعلوماته وموضوع البحث، ومرحلة تفريغ حلول وبدائل الحلول الممكنة.

أي أن هذه المرحلة تأتي كرد فعل للمحاولات اليائسة للتوصل إلى حل خارق للمشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة،فقد يلجأ الفرد إلى ترك المشكلة موضوع البحث نتيجة الضيق النفسي لعدم إحرازه تقدماً في حل المشكلة، إلى الاسترخاء أو ممارسة نشاط رياضي، وتشير خبرات الأشخاص المبدعين إلى أن إنجازاتهم الخارقة تحدث بصورة أكثر جاهزية خلال الأوقات التي يتركز فيها وعيهم حول موضوع آخر، أو عندما يكاد الإحباط أن يجهز عليهم.

مرحلة اختيار الأفكار أو البدائل المختارة: ويقصد بالإشراق لحظة الوصول إلى حل فجأة أو بوادر حل المشكلة بعد بذل الجهد والتفكير العقلي خلال مرحلة الإعداد والاحتضان، وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلا فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي فرد وبين ما يقوم به المبدع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.

أي أن في هذه المرحلة تتجسد خصائص الإبداع الذاتية، ولا يمر في هذه المرحلة إلا المبدعون، حيث تتمثل في هذه المرحلة عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية، أو العمل النموذجي، وتبدو مادة الفكرة أو الحل وكأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط، وتكون واضحة والمبدع يجد ضالته في هذه المرحلة التي كان في خضم البحث عنها، ويشعر بالفرح والنصر عند حل المشكلة التي كانت تؤرقه، وقد وصفها كثير من الباحثين بلحظة الإلهام.

مرحلة تطبيق الأفكار أو البدائل المختارة: ويتم في هذه المرحلة التحقيق فيما قد توصل إليه الفرد، والتأكد من صحته ومصداقيته وصلاحيته للتطبيق

كفكر جديد، وتقديم الأدلة على أن هذه الأفكار المقدمة متفردة وأصيلة، أي يتم وضع العمل الإبداعي في صورته النهائية.

أي أن في هذه المرحلة يتم إخضاع الفكرة أو الحل الذي تم التوصل إليه للاختبار والتجريب لمعرفة مدى صحتها وأصالتها وملاءمتها للوقائع العملية، وإلا سوف تظل الفكرة مجرد وهم في رأس صاحبها.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن العملية الإبداعية عملية متشابكة ومتداخلة، وأن فكرة تقسيمها إلى مراحل ما هي إلا فكرة تحليلية تعمل على تجزئة السلوك الإبداعين فالعملية الإبداعية نشاط ديناميكي يستخدم فيه المبدع طاقاته العقلية والنفسية لتحقيق هدفه.

أساليب تنمية الإدارة الإبداعيةلدى مديري المدارس:

تنمية الإدارة الإبداعية بالمدارس يتطلب من الإدارات التعليمية تدعيم المناخ الإداري الجيد الذي يتيح لمديري المدارسوالمعلمين والتلاميذ أو الطلاب تنمية مهاراتهم وإكسابهم القدرة على الاشتراك في حل المشكلات المدرسية والتخطيط والذي يولد لديهم إحساس قوي بالارتباط بالمدرسة، وتمكين العاملين والشعور بالاستقلالية والقوة الداخلية التي تساعدهم على صنع واتخاذ القرارات المستمرة التي يحتاجونها خلال اليوم الدراسي، والتقييم المستمر لاحتياجات التلاميذ أو الطلاب وقدراتهم واهتماماتهم، ومن أهم الأساليب التي يمكن لمديري المدارساستخدامها في تنمية الإبداع لدي كافة العاملين في المدارس ما يلي:

1- أسلوب العصف الذهني:

والمراد به إتاحة الفرصة للإنسان كي يفكر بعيداً عن أي ضغط أو مؤثر سلبي، ليُخرج كل ما عنده بطلاقة تامة... بل قد لا يكتفي بإتاحة الفرصة، فيزاد على ذلك إيجاد نوع من الإثارة التي تحفّز التفكير الطليق التشعبي التباعدي. والهدف من العملية هو كشف الإبداع الكامن، وإظهار الحل المبدع للمشكلة.

وتُعد طريقة العصف الذهني من أساليب التنمية المهنية وبرامج التدريب أثناء الخدمة الحديثة التي تشجع التفكير الإبداعي وتطلق الطاقات الكامنة عند المتدربين في جو من الحرية والأمان يسمح بظهور كل الآراء والأفكار حيث يكون المتدرب في قمة التفاعل مع الموقف، وتصلح هذه الطريقة في القضايا والموضوعات المفتوحة التي ليس لها إجابة واحدة صحيحة.

وتُعد أيضاً أحد أساليب التنمية المهنية والتدريب أثناء الخدمة التي تستخدم لتوليد الأفكار من خلال اكتشاف ما يعرفه المتدربون بالفعل، أو اكتشاف ما يريد المتدربون أن يعرفوه، أو تكون أساس لحل المشكلات أو تيسير المشاركة في الشعور.

ويعرف العصف الذهني بأنه أسلوب من أساليب التنمية المهنية والتدريب أثناء الخدمة يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة. أو هو أسلوب يتم فيه تجميع مجموعة من الأفراد لتوليد أفكار جديدة باستخدام قواعد وأساليب يمكن من خلالها تحرر الأفراد من القيود وإطلاق التفكير الحر عن العمل الجديد، مما ينتج عنه تخليق العديد من الأفكار والحلول الجديدة.

وتستخدم هذه الطريقة في الجلسات التدريبية من أجل جمع أفكار سريعة من المتدربين داخل هذه الجلسات "المعلمين المستهدفين"، حيث يعرضوا عدداً من الأفكار والاقتراحات بطريقة متسارعة استجابة لمشكلة عرضها المدرب عليهم.

وتستخدم طريقة العصف الذهني من أجل توليد الأفكار الابتكارية، والفكرة الرئيسة لاستخدام هذه الطريقة تعتمد على الفصل المتعمد بين إنتاج الأفكار كمرحلة مستقلة، والعمل على تقييمها كمرحلة تالية، وسبب هذا الفصل هو عزل الرقابة العقلية الشديدة المفروضة على تدفق الأفكار والتي تمنع الكثير منها من الخروج من الشرنقة المحيطة بها.

ويتراوح عدد المشاركين في جلسات العصف الذهني ما بين 7-10 أفراد لديهم إلمام بقضية أو موضوع معين، ومن المفيد في كثير من الأحيان مشاركة فرد

آخر لا يدرى شيئاً عن الموضوع ليعطى وجهة نظر جديدة تماماً، وتستمر الجلسات ما بين 30-60 دقيقة،وتنتهي دائماً بوضع قائمة للأفكار الأكثر إبداعاً.

وعلى الرغم من أنه يتوقع أن يكون 10٪ فقط من الأفكار التي يتم إنتاجها في أثناء فترة تهيج الأفكار ذات فائدة، فإن هذه النسبة تمثل عدداً له اعتباره من الأفكار القيمة، كما أن الإيقاع السريع لفترة الإثارة الذهنية مدعاة للمتعة،وتستلزم هذه الطريقة أن يكون المدرب ذو مهارة عالية جداً في تهيئة الظروف للمشاركين، وتتوقف أيضاً على قدرات المتدربين.

أسلوبا إجراء جلسة العصف الذهني:

أ- العصف الذهني التقليدي: ويندرج تحت هذا النوع:

- العصف الذهني الفردي: وفيه يعطى للفرد الحرية في الكشف عن أفكاره دون خوف أو نقد أو سيطرة، وينتج عنه قدر كبير من الأفكار، ولكنها لا تكون على قدر كبير من الإبداع والابتكار.
- العصف الذهني الجماعي: وتبدأ جلسة العصف الذهني الجماعي من خلال طرح العديد من الأفكار التي يمكن من خلالها تعريف وتحديد المشكلة، حيث يتم دعوة المشاركين للتحدث مناقشة الأفكار وذكر العيوب والمحاسن، ثم تتم مناقشة كل فكرة ومدى جدواها، وبعد ذلك يتم تصنيف الأفكار المطروحة كلها على أساس استخدام مجموعة من الأساليب والمعايير المتفق عليها.
- العصف الذهني بين الفرد والجماعة: وفيه يتم تعريف المشكلة للفرد ويترك له حرية الوصول إلى عدد كبير من الحلول السطحية والسريعة، والتي تتطور بعد ذلك في جلسة العصف الذهني الجماعي.

ب- العصف الذهني المتقدم:

هـو أسـلوب يـتم مـن خلالـه اسـتخدام التكنولوجيـا الحديثـة مثـل الكمبيـوتر واستخدام مواد جديدة للمحاكاة والتسجيل، وهى تعد بمثابة محفزات للمتدربين، مما يعمل على تقليل حدة التوتر وجعل الجلسة أكثر إبداعاً.

وتتم هذه الجلسة بواسطة اسـتخدام الكمبيـوتر والعديـد مـن المحفـزات مثـل أفكار شيقة، حقائق متعارضة، رسوم، جداول وغيرها مـن المـواد التـي تنشـط التفكـير وتعمل عل ترويج أفكار جديدة.

يعـد أسـلوب العصـف الـذهني مـن أهـم الأسـاليب للحصـول عـلى أكـبر عـدد ممكـن مـن الأفكـار للأفـراد المشـاركين في حـل المشـكلة خـلال فـترة زمنيـة وجيـزة، وهـي طريقـة للتفكـير الجماعـي؛ حيـث يعتـبر مـنهج وأسـلوب تكنـيكي لحـل المشـكلات التـي تواجـه مـدير المدرسـة مـن خـلال تطبيـق مـنهج محـدد يعتمـد عـلى إثـراء الأفكـار والآراء المختلفـة وتوظيفهـا إمـا منفـردة أو عـن طريـق دمجها في تحديد مشكلة ما، والعمل على اقتراح حلول لها.

كـما أنـه يعـد إحـدى عمليـات المناقشـة الجماعيـة التـي تشـجع فيهـا المعلمـين وكافـة العـاملين في المدرسـة، وبـإشراف مـدير المدرسـة لهـا عـلى توليـد عـدد أكـثر مـن الأفكـار والمقترحـات المبتكـرة الخلاقـة في حـدود فـترة مـن الـزمن قصـيرة نسبياً، وتسجل هذه الأفكار ليقوم فيما بعد رئيس المجموعة بتقييمها وانتقادها.

ولـكي يـنجح مـدير المدرسـة في تطبيـق أسـلوب العصـف الـذهني في تنميـة مهارات الإدارة الإبداعية يجب الأخذ في الحسبان عدد من القواعد الرئيسية منها:

- إطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها أو مستواها مادامت متصلة بالمشكلة موضوع الاهتمام، وقبول أي فكرة بغض النظر عن قيمتها، وتشجيع كل فرد داخل المدرسة على إعطـاء أكـبر عـدد مـن الأفكار، وعدم حجب أي فكرة مهما كانت.

- تشجيع المعلمين وكافة العاملين في المدرسة بالمشاركة بأكبر عدد ممكن من الأفكار والاقتراحات، بعد ذلك يتم تنقيح هذه الأفكار واختيار الأنسب والأفضل منها، ولأن الجودة تنتج عن الكمية فكلما زادت الكمية زادت احتمالات الجودة.
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها، لأنه من الممكن للفرد الذي يعمل في المدرسة أن يستخدم أفكار الآخرين لاكتشاف أفكار جديدة، وتجنب العبارات التي تقتل الأفكار مثل: لا داعي لهذه الأفكار السخيفة، ليس لدينا الوقت الكافي، هذه الفكرة ستكلفنا الكثير، لن توافق الإدارة العليا إطلاقاً، لا أستطيع تحمل مسؤولية هذه الأفكار، افعل ما تريد بمفردك.
- تجنب النقد، إذ يعتبر النقد السريع للآراء والأفكار المطروحة من العمليات التي تعيق المشاركة الفعالة من قبل فريق العمل، حيث يلجأ أعضاء الفريق إلى التحفظ أو التردد في طرح أفكارهم وأرائهم.

2- **أسلوب دلفاي:**

ويعتبر أسلوب دلفاي منهج حدس يقوم على مشاركة مجموعة من الخبراء(الأفراد) للتنبؤ بالمستقبل، ويستخدم أساسا لتحديد الأحداث المتوقعة (علمية أو تكنولوجية أو اجتماعية) من خلال تخمينات ذكية لخبراء لهم اتصال بمجال المشكلة المراد الوصول إلى تنبؤات عنها، كما أنه أسلوب يعبر عن سلسلة من الأسئلة تقدم إلى عدد من الخبراء ليبدو آرائهم في مشكلة ما ، كل على حده، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى للمشاركين، ويقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، كذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم، ويقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا

يعرفون بعضهم البعض، حيث يكون اتصالهم بالمنسق فقط، وتهدف هذه الطريقة إلى إيجاد عدد من الحلول لمشكلة ما تتعلق بمجال معين ، ومن ثم يمكن أن يستخدم هذا الأسلوب في تنمية مهارات التفكير والإبداع والوصول إلى حلول إبداعية لحل مشكلة مدرسية من خلال مشاركة المعلمين وكافة العاملين فيها عن طريق استخدام تقنيات أسلوب دلفاي وربط عدد من الحلول البديلة والممكنة لحل المشكلة ، وتعليم أفراد المدرسة كيفية التعمق والتفاعل مع النواحي المختلفة للموضوع المطروح للمناقشة.

3- أسلوب التآلف بين الأشتات :

يقوم هذا الأسلوب على التنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة التي لا يبدو بينها وبين بعضها صلة أو رابطة ما، فهو يعتمد على أن العملية الإبداعية هي في الأصل نشاط عقلي بممارسة الفرد في تحديد وفهم المشكلة في بادئ الأمر، ثم في حل المشكلة بعد ذلك.

ورغم أن هذه الطريقة غير منتشرة ولا يشيع استعمالها كما هو الحال في الأساليب الأخرى إلا أنها تتميز بدرجة عالية من الفائدة في حل المشكلات حلا إبداعيا، لأن فيها محاولة أكثر انتظاما وتحديدا لاستخدام الحالة النفسية والانفعالية، ويعتبر هذا مما يصاحب العملية الإبداعية، وتعتمد طريقة تأليف الأشتات على جعل ما هو غريب مألوفاً: وذلك يمكن تحقيقه عن طريق ثلاث عمليات رئيسية هي: التحليل والتقييم والتمثيل، والتي تأخذ غالبا صورة بحث عن تصور عقلي يضم في إطاره هذا الشيء الغريب بحيث يوضح طبيعته ويساعد على تحليل عناصره، وجعل ما هو مألوف غريباً: وليس المقصود بهذا النشاط السعي إلى الغرابة، وإنما هو محاولة واعية من جانب الفرد تتيح له رؤية جديدة للعالم والأفكار والأشياء.

4- أسلوب السيناريوهات والمحاكاة: *Scenario & Simulation*

السيناريو وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه، مع توضيح ملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدى إلى هذا الوضع المستقبلي، وذلك

انطلاقاً من الوضع الراهن أو من وضع ابتدائي مفترض، أو هو قصة لوضع مستقبلي ممكن الحدوث عند توافر شروط معينة في مجال معين، أو هو مجموعة من الافتراضات المتماسكة لأوضاع مستقبلية محتملة الوقوع في ظل معطيات معينة، أو هو حدث مستقبلي ممكن الوقوع مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه، مع توضيح ملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدى إلى هذا الوضع المستقبلي.

يعتبر وضع سيناريوهات وتصورات لمواجهة مشكلة من الأمور المهمة والحيوية لنجاح إدارة المدرسة، ومنطقية اتخاذ القرار اللازم بما يتلاءم مع الظروف التي تحيط بمتخذ القرار، فالسيناريو "مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله و دراسته مما يساعد على وضع تصورات و إيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعة، كما أن المحاكاة هي تقليد لظاهرة ما بهدف التفسير والتنبؤ بسلوكها أو هي أسلوب كمي يهدف إلى وصف النظام الحقيقي من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيف تتداخل العوامل المؤثرة في المشكلة و ما هو تأثير تلك العوامل مع التركيز على الكيفية التي يمكن بها أن يقلد هذا النموذج حركة النظام الحقيقي.

وتقوم سيناريوهات إدارة المدرسة بتسهيل عملية صنع واتخاذ القرار وتحديد التغيرات التي اختلفت عن الافتراضات التي وضعت على أساسها السيناريوهات، وإجراء التعديلات الضرورية على السيناريوهات، وإعادة تقييم البدائل لتكون ملائمة للتطبيق، حيث أن عمل السيناريو يختلف حسب طبيعة الموقف أو المشكلة من حيث نوعها، وثقلها، ومستواها، والأطراف المشاركة فيها، إلا أن من الأهمية عند الاستفادة من أسلوب السيناريو في تنمية مهارة الإبداع التركيز على مهارة التفكير وتحفيز الأفراد على اكتشاف بيئة العمل والظروف المحيطة بها، والبدائل التي تتخذ لحل المشكلة، والدروس المستفادة من خبرة العاملين في المدرسة في وضع أفكار وبدائل لحل المشكلة.

5- أسلوب سكامبر (الأسئلة المحفزة لطرح الأفكار): *Scambr Style Motivational Questions to Ideas*

يعتبر "اليكس اوسبورن" ***Alex Osborn*** أحد الرواد في مجال التدريب على الإبداع، فلقد أعد قائمة من الأسئلة أسماها (الأسئلة المحفزة لطرح الأفكار) والتي تم تطويرها وترتيبها فيما بعد من قبل "بوب ايبرل" ***Bob Eiberl*** تحت مسمى سكامبر ***Scamber***، وذلك من أجل مساعدة المتدرب على تذكرها، وهذه الطريقة عبارة عن سلسلة من التساؤلات المقصودة، وتعني كلمة سكامبر العدو أو الركض، وتقوم هذه الطريقة على مبدأ إعمال العقل أو ما يسمى المعالجة الذكية، فهو معالجة أو تحويل أي شيء إلى فكرة جديدة، مع العلم أن أي شيء جديد ما هو إلا نتيجة فكرة قديمة مطورة قد تم معالجتها وتحويرها.

وتعد هذه الطريقة من الأساليب الإبداعية المشهورة لتحفيز التفكير وتتكون الكلمة من الأحرف الأولي للمصطلحات التالية (التبديل ***Supstitute***) (***S***) أداء أي شيء بدل الآخر، والتجميع (***Compin***) (***C***) جمع أفكار أو أشياء مع بعضها، والتكييف(***Adaptation***) (***A***) تعديل الأشياء لتلائم الوضع أو الهدف، والتعديل (***Modgy***) (***M***) تبديل أو تغيير الشكل أو النوعية بالتكبير أو التصغير، واستخدامات أخرى (***Puttoother Uses***) (***P***) استخدام الشئ لأهداف تختلف عن الهدف الأصلي لاستخدامه، والحذف (***Eliminate***) (***E***) حذف أو التخلص من جزئية، والعكس أو الإعادة (***Revers or Rearrange***) (***R***) قلب الشيء أو جعله بوضع مناقض أو إعادة التنظيم.

وتتم هذه الطريقة من خلال تطبيق أسئلة بالنسبة للمواقف التي يواجهها مدير المدرسةفي العمل، فإنه يمكن التوصل إلى العديد من الأفكار والمقترحات التي قد تساعد على أداء العمل بطريقة أيسر وأسرع، كما ينبغي

الإشـارة إلى أنـه لـيس مـن الضروري طـرح كـل الأسـئلة الموجـودة في كـل المواقـف والحـالات، وإنمـا يعتمـد عـلى طبيعـة ونـوع الموقـف أو الحالـة موضـوع النقـاش، مـما يسـهم في النهايـة عـلى إيجـاد حلـول متعـددة للمشـكلات التـي تواجـه مدير المدرسة.

6- **نظرية المباريات: *Game Theory***

تعنى نظرية المباريات أن هناك لاعبين أو أكثر، كل لاعب قد يكون شخصاً واحداً أو مجموعة كفريـق إدارة المدرسـة، وكـل لاعـب يكـون لـه مجموعـة تفضـيلات أو مزايـا و مجموعة خسائر، ويختار كل لاعب الطريقة أو الإستراتيجية للوصول إلى الهـدف المفضـل له مع افتراض أن اللاعبين الآخـرين لهـم اسـتراتيجيات سـيتبعونها والتـي قـد تكـون غـير معروفة له، وهذه النظرية تتيح للاعبين القدرة عـلى ترتيـب قـيم العائـد مـن كـل بـديل بطريقة كمية، من خلال إعداد نموذج رياضي يرتبط بإدارة المدرسة أو الحلول والمقترحات والأفكار الذي يقوم بين طرفين، كل منهما يحـاول أن يكسـب المبـاراة، ومـن خـلال توقـع شكل الحل للمشكلة كمباراة بين طرفين في ظل مناخ من عدم التأكد.

معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية :

توجـد العديـد مـن المعوقـات التـي تواجـه تطـوير الأداء الإداري لمـديري المدارس وتقف أمام تنمية الإبداع في المدارسمن أهمها ما يلي:

- التمييز وعدم المساواة في المعاملة بين المتعلمين، وعدم تمكن المعلم مـن المادة العلميـة والقسـوة في المعاملـة وإثـارة سـخرية المتعلمـين، وعـدم تعويد المعلم على روح الابتكـار والبحـث ومعاقبـة التلاميـذ أو الطـلاب على التساؤل والاكتشاف وعدم تشجيهم وتحفيزهم على التقدم، وعـدم اقتناعـه بـالتفكير الإبـداعي، وقلـة الاهـتمام بمشـكلات البيئـة وقضـايا المجتمع، وتقديم الحلول الجاهزة، وضعف إشراك التلاميذ أو الطلاب في الأنشطة المدرسية.

- ضعف الثقة بالنفس: وتقود ضعف الثقة لدى مدير المدرسة إلى الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول غير مألوفة، حرصاً على ألا يكون مدعاة للسخرية والاستخفاف من الآخرين، الأمر الذي يجعله حافظاً لهذه الأفكار المبتكرة في أعماقه دون الإفصاح عنها.
- الخوف من الفشل : كثيراً ما يقف الخوف عائقاً أمام إنجاز عمل ما، حيث يخشى مدير المدرسةالمبدع أن يأتي بأشياء قد تعاقبه عليها القيادات التعليمية العليا وقد ينتقده عليها، فهو يتصور انه قد يفشل في أداء هذا العمل مما قد يؤدي إلى تجنبه لعمل أي شيء جديد.
- قلة التحدي: لا يمكن لمدير المدرسة أن يقدم أفضل ما عنده ما لم يحفز نفسه لذلك، فوجود القدرة على عمل شيء لا يعني بالضرورة إنجازه، لذا فإن المبدعون يتصدون لمعالجة المسائل المختلفة باعتبارها تمثل تحدياً كبيراً، والاستجابة لهذا التحدي تنمي عندهم روح الإبداع.
- ضعف الولاء التنظيمي: حيث يؤدي ضعف ولاء وانتماء مدير المدرسة للمدرسة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى فقط من المهمات الموكولة إليه، ويعمل بشكل متقاعس وغير مبالي وبالتالي عدم توقع الإبداع منه.
- وجود قواعد وأنظمة ذهنية لدى مديري المدارس: تجعلهم يميلون إلى استخدام إستراتيجية سبق نجاحها في حل مشكلة ما في الماضي، ولكنها لا تصلح في حل مشكلة تتطلب إستراتيجية جديدة، لذا فإن وجود روتين معين في العمل قد يعيق الإبداع والتشجيع على الخمول والجمود، ويحد من التفكير في بدائل ويقتل الدافع للتجديد.
- مقاومة التغيير ورفع شعار الحرص على المألوف: بمعنى أن يعتقد بعض مديري المدارس أن هذا الحل المعتاد هو الأفضل دائماً ولا يوجد سواه،

لذا نجده يبحث عنه ويطبقه كما هو دون اجتهاد، وهذا أمر يخالف حقيقة الإبداع الذي يتضمن البحث عن حلول إضافية مبدعة.

- إصدار الأحكام بدلاً من توليد الأفكار أو التقييم المتسرع للأفكار: وهو من أخطر معوقات الإبداع وذلك لأن الحكم على الأفكار بسرعة يمكن أن يقتل الأفكار الجديدة، علماً بأن الأفكار المتطرفة يمكنها أن تقود إلى أفكار قابلة للتنفيذ والتي تقود بدورها إلى حلول إبداعية خلاقة.

- إنكار الإبداع أو الاعتقاد بعدم الإبداعية: تدل الأبحاث على أن طاقة العقل البشري لا حدود لها، والقيد الوحيد على ذلك ينبع من داخل مدير المدرسة، وأكبر عقبة يمكن أن يواجهها مدير المدرسة هي قبوله المطلق بما يعتقد أنه يمكنه أو لا يمكنه فعله، وإنكار الإبداع يكبت الأفكار الجديدة ويحجب آفاق الخيال ويثبط المواهب الدفينة.

- ازدواجية المعايير المتبعة في المدرسة: من أهم المحفزات على الإبداع هي أن يرى المعلمون وكافة العاملون في المدارس أن العمل الجاد يكافأ وأن الكسل يعاقب، ولكن يلاحظ في بعض المدارس أن مؤهلات الانقياد والخضوع والتزلف هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة، وفي مثل هذه الأجواء يصبح الإبداع مرضاً يقاوم بكافة السبل.

- نقص المعلومات وعدم صحتها: يشكل نقص المعلومات أو عدم صحتها عائقا، حيث يتوقف السلوك الإبداعي على حصيلة من المعلومات التراكمية المتوفرة سابقا بطريقة تساعد على استنتاج أمور كثيرة تسهم في حل المشكلة، ويعتبر توفير معلومات صحيحة وكافية خلال حل المشكلة أمراً أساسياً.

- ضيق الوقت المتاح لممارسة الإبداع: يشعر بعض المعلمين والعاملين بالمدرسة بأنهم يملكون بالكاد الوقت الكافي لأداء وظائفهم ومهامهم المعتادة، ناهيك عن استغراق بعض الوقت للإبداع، وهم يعتبرون الإبداع شيئاً منفصلاً عن عملهم، يقل في الأهمية عن تحقيق أهدافهم الروتينية، وبذلك ينتهي حال المدرسة إلى عدد قليل من الأفكار الخلاقة وعدد أقل من المعلمين والعاملين القادرين على إخراج تلك الأفكار إلى حيز الوجود.
- المقاومة الإدارية للأخطار: يتطلب تشجيع الجهود الإبداعية درجة من الثقة والائتمان والخطر معاً، إذ يجب أن يفهم أن العملية الابتكارية لا يتم الوصول إليها إلا من خلال الأفكار الناجحة.
- تنازع السلطات وانعدام روح الفريق: وذلك عند غياب التنسيق بين الإدارات المختلفة بحيث تميل كل إدارة إلى العمل منفصلة عن الإدارات الأخرى، وتفضل الانفراد بالسلطة والاستقلال الذاتي بصرف النظر عن طبيعة العلاقات المفروضة التي تقوم بينها وبين الجهات الأخرى، فإذا ظهرت هذه الروح الاستقلالية في المدرسة فإن ذلك يعوق إمكانية المدرسة في تنمية القدرات الإبداعية لدى المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة.
- عدم توافر البيئة الإبداعية: تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الإبداع وتعمل على استنباته، فما فائدة الفكرة الإبداعية في بيئة لا تدرك أو لا تفهم معناها.
- غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد مديري المدارس والمعلمين وكافة العاملين بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية داخل المدارس التي يعملون فيها.

وهناك تصنيف آخر للمعوقات التي تواجه تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس وتقف أمام تنمية الإبداع في المدارس من أهمها ما يلي:

- انشغال مديري المدارس بالأعمال اليومية الروتينية: ويظهر ذلك من خلال رفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات: ويظهر ذلك من خلال التشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- المركزية في إدارة المدرسة: ويتضح ذلك في عدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى الوكلاء أو المدرسين الأوائل. وعدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل الوكلاء أو المدرسين الأوائل والمعلمين والتلاميذ أو الطلاب والموظفين الإداريين وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي، وتهميش دور مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدرسة التي يعمل بها.
- نبذ مديري المدارس للمبدعين: أن الإنجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات مديري المدارس في مجال العمل، يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من وكيل المدرسة أو المعلم أو الموظف الإداري المبدع بالسخرية منه، والتهكم على آرائه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية: وهذا ما يجعل مديري المدارس منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم، وتجنبهم العمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيدا من النبذ والمحاربة والعوز.
- القيادات التعليمية ضعيفة الكفاءة: أن الإدارة التعليمية المبدعة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التعليمية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المدرسة. فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة، كانت مثبطاً في وجه الإبداع لدى المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة.

- صعوبة الاتصال ووجود فواصل رئاسية: إن عدم سهولة الاتصال بين مديري المدارس والمسئولين في الإدارة العليا يجعل مديري المدارس المبدعين لا يستطيعون إيصال أفكارهم ومقترحاتهم للإدارة العليا ومناقشتها معهم.
- تحديد سلوك مدير المدرسة بأمور متوقعة وفق الأدوار الرسمية: أي أن مدير المدرسة يرى أن الأدوار والسلوك يجب أن لا تناقض التوقعات الرسمية في المدرسة، فعندما يحدد مدير المدرسة للمعلمين وكافة العاملين معه كل خطوات العمل وتفاصيله فانه لا يترك لهم مجالا للإبداع أو طرح أفكار ومقترحات جديدة.
- ضعف الولاء للمدرسة: يؤدي ضعف ولاء وانتماء المدير للمدرسة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكولة إليه، ويعمل بشكل متقاعس وغير مبالي وبالتالي عدم التوقع منه الإبداع.
- التفكير السطحي غير المتعمق: كثيرا ما تشكل العادات في التفكير عائقا أمام الإبداع أو نشوء أي أفكار جديدة، إذ أن التعامل مع الأفكار دون تعمق واعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزاً كبيراً في وجه الإبداع.
- الخوف من التغيير ومقاومة المدارس له: من خلال تفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- معوقات إدراكية: وتتمثل في عدم إدراك مدير المدرسة للمعلمين وكافة العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها، أو تضييق نطاقها، أو صعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها.
- معوقات وجدانية وشخصية: وتتمثل في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ، والجهود في التفكير، والرغبة في تحقيق النجاح السريع.

- معوقات ثقافية أو اجتماعية: وتعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات المجاراة لما هو سائد.

وللتغلب على هذه المعوقات لابد من إيجاد قيادات تربوية فاعلة ومبدعة تعمل في كافة المدارس علي مختلف مراحلها، ذلك لأن مدير المدرسة الفعّال هو الذي يجعل الإبداع أساس إدارته، ومنهج تعامله، وأساس علاقته بالمعلمين وكافة العاملين التي تقوم على المشاركة والمرونة والحساسية للمشكلات والتحرك والدافعية وكلها عناصر مهمة للإبداع، ولكي يحقق مدير المدرسة الدور الإبداعي الذي يقوم به على أكمل وجه عليه القيام بالمهام التالية:

- تعليم الإبداع والتشجيع على ممارسته من خلال برامج تعليمية تُعد لهذا الغرض في مختلف المدارس، وذلك يستند إلى كون الإبداع ظاهرة يمكن تعليمها وتعلمها.
- المشاركة في تعديل وتطوير المناهج الدراسية لتصاغ بطرق تفجر وتنشط القدرات الإبداعية لدى التلاميذ أو الطلاب، ولحدوث ذلك لا بد من اقتناع الجهات الرسمية المشرفة على وضع البرامج الدراسية والمناهج التعليمية.
- العمل على توفير مناخ تعليمي تعلمي اجتماعي يشجع على تنمية القدرات الإبداعية بين المعلم وتلاميذه أو طلابه، وبين المعلم ومدير المدرسة التي يعمل فيها، وبين المدرسة والبيت.
- تطوير برامج خاصة لإعداد المعلمين المبدعين والاستمرار في تدريبهم ونموهم المهني، وتطوير وتعديل اتجاهات المعلمين نحو الإبداع والمبدعين.
- البعد عن المركزية في إدارة المدرسة.

- إتاحة فرصة التعبير عن الأفكار والسماح بالتفكير الإبداعي وتشجيع المعلمين وكافة العاملين والتلاميذ أو الطلاب على المشاركة الفعالة في حل المشكلات التي تواجه العملية التعليمية داخل المدرسة.
- العمل على وضع استراتيجية محددة المعالم واضحة الهدف مبنية على معايير دقيقة تحددها المدرسة بالتعاون مع الجهات المختصة ومراكز البحوث العلمية والهيئات الإبداعية المختصة للكشف عن المبدعين والمبتكرين من المعلمين وكافة العاملين والتلاميذ أو الطلاب وتدريبهم وتأهيلهم لتوفير الكوادر التي تستطيع أن تعطي وتبدع وتبتكر وتحفز مستقبل الوطن والأمة إلى الأمام.
- التطوير الشامل للمدارس بحيث لا يقتصر على الاهتمام بالمبنى المدرسي والمعدات والتقنيات والأجهزة بل يجب أن يشمل أساس وجود المدرسة وهم (مدير المدرسة، والوكلاء، والمعلمين، والتلاميذ أو الطلاب، والعاملين، وأولياء الأمور)، من خلال عمليات التدريب والتفويض في بعض الصلاحيات والمشاركة، وتهيئة المناخ المناسب للإبداعات.
- إدارة المدرسة بالرؤية المشتركة وهى الإدارة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي بحيث تنتقل رؤية المدرسة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على المستويين الفني والإداري. بحيث تقسم أدوار وأدوات الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمدارس وتطلق الطاقات وتعطى الحريات لكل المعلمين والعاملين بالمدرسة للعمل المبدع والذي يتسم بالجودة بهدف الوصول إلى الهدف الأسمى المنشود وهو تنمية وتطوير العملية التعليمية، والإدارة بالرؤية تحول كل القائمين على العمل المدرسي إلى شركاء يعرف كل منهم استراتيجية التعليم الحالية والمستقبلية ولكل فرد منهم الحق في التعبير عن آرائه الشخصية وتقبل آراء الآخرين ومناقشتهم.

سمات وخصائص مدير المدرسة المبدع:

إن المبدع والمبتكر شخصية لها معالمها وسماتها ولا تولد هذه الشخصية إلا في ظل مناخ يتيح لها هذا النمو، ويعد مدير المدرسة المشرف التربوي المقيم بالمدرسة هو عامل أساسي في نجاح مدرسته، كما أنه يمكن أن يكون عاملاً أساسياً في فشلها، ويلعب مدير المدرسة دوراً مهماً في تنمية الابتكار وتفجير الطاقات الإبداعية لدي المعلمين والتلاميذ أو الطلاب وكافة العاملين بالمدرسة. ولكي يقوم مدير المدرسة بقيادة العملية التعليمية بالمدرسة يجب توافر بعض الخصائص الإبداعية، لأن مديري المدارس المبدعين هم أكثر مرونة وأكثر دعابة ومرح وأكثر استقلالية وأكثر صراحة في الذات ويحبون المعرفة والإطلاع.

ومن أهم سمات وخصائص مدير المدرسة المبدع ما يلي:

الخصائص العقلية: وتتمثل في القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الجديدة المفيدة في وقت محدد، والمرونة في التفكير، والقدرة على تغيير اتجاه التفكير بسهولة، لكي يستطيع التكيف مع الظروف المتغيرة، والقدرة على تنظيم الأفكار في أنماط أوسع وأشمل قبل التوصل إلى بناء النموذج التفكيري الجديد، من خلال التخيل، والتأليف، والتركيب، والبناء والتحليل، وإعادة التنظيم، والخروج الدائم عن المألوف، وإدراك العلاقة المباشرة بين الطريقة التي ينظر بها إلى المستقبل وبين ما سيكون عليه المستقبل فعلاً، والاعتماد على التفكير التباعدي، الذي يقوم على التشعب، وإيمانه بأنه ليس هناك طريقة أو حل واحد صحيح للمشكلة، والتميز بالاستقلال في التفكير.

الخصائص الشخصية: وتكمن في الميل إلى المخاطرة، وتقبل الغموض، وعدم التقيد بالتعليمات والأنظمة، وكسر القيود الذاتية، والميل إلى الدعابة والمرح، وعدم التفكير في بذل الجهد بقدر التفكير في تحقيق النتيجة، والاهتمام بإحراز النجاح أكثر من تجنب الفشل، والاهتمام بالآخرين وآرائهم، والتمتع بالثقة بالنفس، وتحمل

المسئولية، والجراءة في إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة.

الخصائص المعرفية: وتتمثل في حب القراءة والإطلاع، والميل إلى البحث والتحقيق، واستخدام المعرفة الموجودة كأساس لإنتاج أفكار جديدة، والقدرة على التعامل مع النظم الرمزية والأفكار المجردة، وتنوع الاهتمامات والهوايات.

ويتمتع المبدعون بصفات شخصية ونفسية متنوعة، ولكن هناك سمات وخصائص عامة مشتركة بينهم، تدل بدرجات متفاوتة على أنهم يمتلكون قدرات إبداعية، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

- حب الاستطلاع والاستفسار والحماس المستمر والمثابرة في حل المشكلات.
- الرغبة في التقصي والاكتشاف، وتفضيل المهمات العلمية والرياضية والأدبية والفنية الصعبة.
- البراعة والدهاء وسعة الخيال، وسرعة البديهة وتعدد الأفكار والإجابات وتنوعها بالمقارنة بأقرانهم.
- إظهار روح الاستقصاء في آرائهم وأفكارهم.
- القدرة على عرض أفكارهم بصورة مبدعة، والتمتع بخيال رحب وقدرة عالية على التصور الذهني، والتمتع بمستويات عقلية عليا في التحليل وتركيب الأفكار والأشياء.
- تكريس النفس للعمل الجاد بدافعية ذاتية، ويهيئون أنفسهم للعمل العلمي أو الأدبي لفترات طويلة، ويميلون للمبادأة في أنشطتهم الإبداعية، ويثقون في أنفسهم كثيراً.
- امتلاك خلفية واسعة وعميقة في حقول علمية وأدبية ولغوية وفنية مختلفة، كما أنهم كثيرو القراءة والإطلاع.
- الاستقلالية في الفكر والعمل، وكثيرون منهم يميلون للانعزالية والانطوائية.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن مدير المدرسة المبدع ينبغي أن يتحلى بالسمات والخصائص التالية:

- أن يكون على درجة عالية من الحساسية للمشكلات.
- أن يكون مستقلاً في أفكاره وأعماله.
- أن يكون على درجة عالية من الطلاقة الفكرية.
- أن يحب الاستطلاع والانفتاح على المشكلات الخاصة بالعملية التعليمية داخل المدرسة وبالمجتمع المحيط بالمدرسة.
- أن يكون قادراً على التوجيه النظري، وله اهتمامات واتجاهات جماعية.
- أن يكون قادراً على معالجة المشكلات المتشابكة في نفس الوقت.
- أن تكون لديه القدرة على إعادة التنظيم، حيث يحول الشيء إلى شيء ذي بناء وظيفي جديد.
- أن يمتلك قدرة تحليلية تمكنه من تحليل الأفكار القائمة قبل أن يواصل إعادة بناء النموذج الفكري الجديد.
- أن يكون مرن يستطيع أن يغير اتجاه تفكيره بسهولة لكي يتكيف مع الظروف المتغيرة.
- أن يظهر أفكاراً جديدة ومقبولة وذات أصالة.

مراجع الفصل الثالث

1- إبراهيم مصطفي وآخرون. المعجم الوسيط.القاهرة: دار الدعوة،د.ت.

2- أحمد زكي بدوي. معجم مصطلحات العلوم الإدارية.الطبعة الثانية.القاهرة: دار الكتاب الجامعي،1994م.

3- أحمد عبادة. قدرات التفكير الإبتكاري في مراحل التعليم العام.البحرين:دار الحكمة،1996م.

4- أحمد عبد الباقي بستان وحسن جميل طه. مدخل إلى الإدارة التعليمية. الطبعة الأولى. الكويت: دار القلم، 1983م.

5- أحمد محمد غنيم. فعاليات الإدارة بين حداثة الاتجاهات وأفضل الممارسات. القاهرة . المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2008م.

6- أسامه محمود قرني . آليات استخدام مدخل الإدارة المتمركزة حول المؤسسة التعليمية بمصر في تحسين أداء العمليات الإدارية"رؤية إصلاحية" بمجلة كلية التربية: مجلة علمية دورية محكمة. العدد الرابع عشر. الجزء الثاني.كلية التربية - جامعة بنى سويف. سبتمبر 2008م.

7- أميمة عبد العزيز القاسمي . مفهوم الإبداع الإداري وتنميته. ورقة عمل قدمت في المؤتمر العربي الثالث للمنظمة العربية للتنمية الإدارية في الإدارة بالتعاون مع وزارة الدولة لشئون الدولة الإدارية بلبنان بعنوان: "القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية".والمنعقد في الفترة من 28 - 31 أكتوبر2002م.لبنان:جامعة الدول العربية – المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2002م.

8- أندرودي سيزلاقي و مارك جي والاس .السلوك التنظيمي والأداء . الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991م.

9- بابكر الحاج أمين. الهندرة ودورها في تطوير أداء المؤسسات الأكاديمية. ندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي.الرياض: جامعة الملك خالد . قسم العلوم الإدارية. 2009م.

10-بسمة عدنان السيوفي .خماسية التجديد الذاتي في المنظمات المعاصرة . القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة . إيمييك، 2009م.

11-بلال خلف السكارنة . التطوير التنظيمي والإداري . الأردن – عمان: دار المسيرة، 2009م.

12-بيتر كوك. إدارة الإبداع. ترجمة خالد العامري.القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2008م.

13-تركي بن عبد الرحمن الحقباني. أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة الملك سعود - كلية العلوم الإدارية - قسم الإدارة العامة . 1997م.

14-توفيق محمد عبد المحسن. مداخل معاصرة لتخطيط وضبط الإنتاج نظم الجودة الشاملة وستة سيجما. القاهرة . دار الفكر العربي، 2009م.

15-ثائر حسين وعبد الناصر فخر. دليل مهارات التفكير. الأردن: جهينة للنشر والتوزيع، 2004م.

16-جمال محمد أبو الوفا . دور قيادات المؤسسة التعليمية الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدى العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة: دراسة ميدانية. مجلة مستقبل التربية العربية. المجلد الثاني عشر. العدد الثاني والأربعون. القاهرة: المركز العربي للتعليم والتنمية " أسد "، 2006م.

17-جمهورية مصر العربية - أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا. قضية البطالة وتوفير فرص العمل: دراسات ووثائق. الجزء الأول .القاهرة: أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، 1996م.

18-جودت عطوي. الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها.الأردن – عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004م.

19-جون آدير.الأساسيات السبعة لإعداد القادة. ترجمة خالد العامري . القاهرة: دار الفاروق، 2008م.

20-حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ. إدارة المؤسسة التعليمية. القاهرة: عالم الكتب، 2003م.

21-حامد عمار . مواجهة العولمة في التعليم والثقافة . سلسلة دراسات تربوية. العدد الثامن. القاهرة: الدار العربية للكتاب، 2000م.

22-حنفي محمود سليمان. السلوك التنظيمي والأداء . القاهرة . مكتبة عين شمس، 1994م.

23-خالد ابن دهيش وآخرون. الإدارة والتخطيط التربوي: أسس نظرية وتطبيقات عملية. الرياض: مكتبة الرشد، 2005م.

24-دانيال جولمان وآخرون. القادة الجدد تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم ونتائج. ترجمة : عثمان الجبالي المثلوثي وبشير أحمد سعيد. الرياض: دار المريخ للنشر، 1425 هـ.

25-رشاد محمد الساعد. مدى الارتباط بين فلسفة الإدارة والسلوك القيادي وأثره على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية. مجلة دراسات مستقبلية. مجلة علمية محكمة يصدرها مركز دراسات المستقبل بجامعة أسيوط . المجلد العاشر . 2004م.

26-رعد حسن الصرن . إدارة الإبداع والابتكار . الرياض: دار الرضا للنشر والتوزيع، 2000م.

27-رفعت عبد الحليم القاعوري. إدارة الإبداع الإداري. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005م.

28-روبرت د. بوكانان. "كيف تفوض بفاعلية". أ دايل تيمب (المحرر). إدارة الوقت: سلسة فن وعلم إدارة الأعمال. . ترجمة: وليد عبد اللطيف هوانه. السعودية: الإدارة العامة للبحوث،1991م.

29-زاهر منصور.مقدمة في منهج الإبداع.الكويت:مكتبة دار ذات السلاسل،1995م.

30-زينب محمود شقير.رعاية المتفوقين والموهوبين والمبدعين.القاهرة:مكتبة النهضة المصرية،2001م.

31-سالمة احمد محمود خليل. الاتصال الإداري في مجال التعليم بجمهورية مصر العربية: دراسة ميدانية. المؤتمر السنوي التاسع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس بعنوان: الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات. والمنعقد في الفترة من 27-29يناير 2001م بمقر كلية التربية – جامعة عين شمس.القاهرة: دار الفكر العربي، 2001م.

32-سامح حسين العادلي . منهجية اتخاذ القرار في المنظمة الإدارية . القاهرة: دار سينا للنشر، 1997م.

33-سعود حميد عشاى السلمي. نمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري لمديري المؤسسات التعليمية الثانوية بمحافظة جدة؛ دراسة تحليلية. مجلة التربية: مجلة علمية محكمة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. العدد السابع والعشرين. 2010م.

34-سعيد إسماعيل علي. "إدارة الوقت في التعليم المصري". مجلة دراسات تربوية. المجلد الثامن. الجزء الرابع والخمسين. القاهرة: رابطة التربية الحديثة، 1993م.

35-سعيد إسماعيل علي. التعليم على مشارف القرن الحادي والعشرين . القاهرة . دار الفكر العربي. 2001م.

36-سلامة عبد العظيم حسين. ثورة إعادة الهندسة مدخل جديد لمنظومة التعليم. الإسكندرية . دار الجامعة الجديدة، 2007م.

37-سهيل فهد سلامة. إدارة الوقت - منهج متطور للنجاح. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1988م.

38-سهيلة عباس. القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري. الأردن – عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004م.

39-السيد السيد محمود البحيري والسعيد السعيد بدير سليمان. تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية.مجلة كلية التربية-جامعة كفر الشيخ.دورية علمية محكمة. السنة الثانية عشر.العدد الثاني.2012م.

40-صفاء الأعصر.الإبداع في حل المشكلات.القاهرة:دار قباء،2000م.

41-صلاح الدين جوهر . التعليم وتحديات القرن الحادي والعشرين. صحيفة التربية. السنة (46). العدد الثالث. 1995م.

42-صلاح الشنواني . التنظيم والإدارة . الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1994 م.

43-صلاح عبد الحميد مصطفى ونجاة عبد الله النابه. الإدارة التعليمية- مفهومها- نظرياتها- وسائلها. الطبعة الأولى. الإمارات العربية: دار القلم، 1986م.

44-ضياء الدين زاهر . التكنولوجيا الرقمية وتأثيرها في تجديد النظم التعليمية. المؤتمر العلمي السنوي لمركز التعليم المفتوح بجامعة عين شمس بعنوان:المعلوماتية والقدرة

التنافسية للتعليم المفتوح: رؤى عربية تنموية. والمنعقد في الفترة من26- 28 أبريل 2005م بدار الضيافة – جامعة عين شمس. القاهرة:جامعة عين شمس - مركز التعليم المفتوح، 2005م.

45-طارق عبد الحميد البدري. الأساليب القيادية في المؤسسات التعليمية. القاهرة: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001م.

46-طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني.مبادئ الإبداع.الطبعة الثانية.الكويت:شركة الإبداع الخليجي،2002م.

47-طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني.مبادئ الإبداع.الطبعة الثانية.الكويت: شركة الإبداع الخليجي، 2002م.

48-عادل عبد الفتاح سلامة . إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي. الحلقة الدراسية الوطنية لكبار المسئولين عن إدارة وتخطيط التعليم العالي. والمنعقد في الفترة من 4-8 أغسطس2001م بمدينة طرابلس بليبيا .ليبيا: المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم الثقافة، 2001م.

49-عبد الحكيم أحمد الخزامى . تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين . الرياض: مكتبة الساعي للنشر والتوزيع، 1999م.

50-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. القاهرة. المكتبة العصرية، 2009م.

51-عبد الرحمن توفيق وليلى القرشي. كلنا مبدعون ولكن . القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة إيميك، 2006م.

52-عبد الرحمن عبد الله الشقاوي . تطوير أنظمة الحكم والإدارة وجهود التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية .الرياض. معهد الإدارة العامة، 2010م.

53-عبد الرحمن عيسوي. سيكولوجية الإبداع.القاهرة: دار النهضة العربية،د.ت.

54-عبد الستار إبراهيم. "إدارة الإبداع :النداء المجهول في عصر العولمة". مجلة شبكة العلوم النفسية العربية. العدد الخامس. 2005م.

55-عبد الصمد قائد الأغبري. الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. الطبعة الثانية. بيروت. دار النهضة العربية، 2006م.

56-عبد الفتاح على الرشدان . دور التربية في مواجهه تحديات العولمة في الوطن العربي. الملتقى العربي الذي نظمته المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بالاشتراك مع إدارة برامج التربية حول: التربية وتحديات العولمة الاقتصادية والمنعقد في الفترة من 28سبتمبر-1 أكتوبر2002م. القاهرة: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بالاشتراك مع إدارة برامج التربية. 2002م.

57-عبد اللـه عبد الغني الطجم . التطوير التنظيمي . الطبعة الثالثة . دار حافظ للنشر والتوزيع، 2003م..

58-عبد اللـه عبد الرحمن البريدي.الإبداع يخنق الأزمات:رؤية جديدة في إدارة الأزمات.الرياض:بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع،1999م.

59-عزة جلال. الإبداع الإداري والتطوير الذاتي للمؤسسة تربوية: رؤية إستراتيجية. القاهرة: المركز القومي للبحوث التعليمية والتنمية، 2008م.

60-علي السلمي. الإدارة العامة. الطبعة الرابعة. القاهرة: مكتبة غريب، 1994م.

61-فاطمة علي واصلي.مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المؤسسات التعليمية الثانوية بمدينتي مكة المكرمة وجيزان. رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية. جامعة أم القرى. 2006م.

62-فهد خالد الموسي. الهيكل التنظيمي ودوره في تفعيل أداء المنظمات. الرياض: جامعة الملك سعود، 1995م.

63-ماهر محمد صالح حسن. أساسيات ونظريات ومفاهيم. الأردن – عمان: دار الكندي للنشر والتوزيع، 2004م.

64-محمد أحمد الرفوع.دور كليات التربية في تنمية التفكير الإبداعي في المدرسة.المؤتمر العلمي الرابع(الدولي الأول) لكلية التربية بقنا – جامعة جنوب الوادي بعنوان:جودة كليات التربية والإصلاح المدرسي والمنعقد في الفترة من 4-5أبريل 2007م بقاعة الاجتماعات الكبرى بجامعة جنوب الوادي.قنا:كلية التربية – جامعة جنوب الوادي، 2007م.

65-محمد أحمد جبرة. الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام الشبكة الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية – جامعة أم القرى. 1426هـ.

66-محمد أحمد عبد الجواد .كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري في ذاتك و أفكارك ومؤسستك. القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2007م.

67-محمد حسن حمادات . وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التعليمية .الأردن – عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007م.

68- محمد صبري الأنصاري إبراهيم.الإبداع الإداري في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة والإفادة منه في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة.رسالة دكتوراه غير منشورة.كلية التربية بقنا-جامعة جنوب الوادي،2012م.

69-محمد ضاهر وتر. دور الزمن في الإدارة. الطبعة الثالثة. دمشق: دار الفكر، 1995م.

70-محمد عبد الحميد محمد . رؤية مقترحة لاختيار القيادات المدرسية في ضوء معايير الإدارة المتميزة. المؤتمر السنوي الخامس عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع لمركز تطوير التعليم الجامعي بعنوان: تأهيل القيادات التعليمية في مصر والوطن العربي. والمنعقد في الفترة من 27-28يناير 2007م بمقر كلية التربية – جامعة عين شمس . الجزء الأول. القاهرة: دار الفكر العربي،2007م.

71-محمد عبد الغنى حسن هلال. مهارات إدارة الجودة الشاملة فى التدريب. الطبعة الثانية، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2000م.

72-محمد عبد الغني حسن.مهارات التفكير الإبداعي.القاهرة:مركز تطوير الأداء والتنمية،1997م.

73-محمد عبد الفتاح الصيريفي.الإدارة الرائدة.الأردن-عمان:دار صفاء،2003م.

74-محمد فتيحي محمود. الإدارة العامة المقارنة. الرياض: مطابع الفرزدق،1997م.

75-محمد قاسم القريوتي. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. الأردن – عمان: دار الشروق، 2000م.

76-محمد كامل حسين. أديسون. بيروت:دار النهضة العربية،د.ت.

77-مصري عبد الحميد حنورة . دور المؤسسة التعليمية الحديثة في تربية الإبداع ورعاية التفوق . المجلة التعليمية. جامعة الكويت . المجلد الثامن عشر . العدد 69. 2003م.

78-مهدي حسن زويلف . إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية .الأردن – عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1994م.

79-موسى اللوزى . التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. الأردن - عمان: دار وائل للنشر، 2003م.

80-موسى يونس.التفوق الإداري.الرياض.بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع،2000م.

81-مي العبد اللــه كامل . مكونات البنية الاجتماعية والاقتصادية لإقامة مجتمع المعرفة في الوطن العربي . الجامعة اللبنانية: كلية الإعلام، 2009م.

82-نادر الفرجاني. ورقة عمل أولي لتصميم مسح تخصيص الوقت في مصر. القاهرة: المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية،1992م.

83-ناديا حبيب أيوب . العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الإبتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك السعودية . مجلة الإدارة العامة . الرياض. المجلد (40).العدد الأول.الرياض: معهد الإدارة العامة، 2000م.

84-ناصر محمد العديلى . إدارة السلوك التنظيمي . الرياض .مرام للطباعة الالكترونية، 1993م.

85-نبيل سعد خليل.الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر.القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008م.

86-نبيل نوفل. التعليم والتنمية الاقتصادية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية،1979م.

87-هدى حسن حسن . التعليم وتحديات ثقافة العولمة. مجلة التربية وعلم النفس.كلية التربية - جامعة عين شمس. العدد الثالث والعشرين. 1999م.

88-هشام الطالب. دليل التدريب الإداري. فلسطين: دار المستقبل، 1998م.

89-الهلالي الشربيني الهلالي. استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية: دراسة ميدانية . مجلة مستقبل التربية العربية. العدد الحادي والعشرين. القاهرة: المركز العربي للتعليم والتنمية "أسد". 2001م.

90-وفاء محمد مصطفى.أسرار التميز والنجاح:مهارات التفكير.بيروت:دار بن حزم،2001م.

91-ويليام ج. روثويل . أحدث استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري. ترجمة علا أحمد. القاهرة. مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 1997م.

92-يوسف أبو الحجاج. الإدارة المتميزة وسمات المدير الناجح. دمشق: دار الكتاب العربي، 2009م.

93-يوسف سعد عبد العزيز الخلفان. التميز والإبداع الإداري بمدارس دول مجلس التعاون الخليجي الحاصلة على جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز. رسالة ماجستير غير منشورة . البحرين: الجامعة الخليجية - كلية التربية، 2010م.

94- Business Schools on an Innovation Mission .Report of the AACSB International Task Force on Business Schools on an Innovation. Florida: 2010.

95- Carol Kinsey Goman."Creative Thinking in Business".U.S.A.California: Crisp Publication,Inc,1996.

96- G. William Nickols and Other's. Understanding Business. 4th edition. U.S.A. Chicago: Irwin. 1996.

97- J. Caldwell Brain and K. Hayward Donald. The Future of Schools: Lessons From the Reform of Public Education. London: The Flamer Press, 1998.

98- Johnes Mathew. "Reengineering". In: Malcolm Warner (Ed.); International Encyclopedia of Business and Management. Vol. (5). London: Rout ledge, 1996.

99- Julie Ann Price- Koschnick . A Correlation Study Between Leadership Style and Stress in High School Principals in India. Dissertation Abstract International. Section - A: Humanities and Social Science. Vol. 63 (11- A). 2003.

100- Linda S. Scratchly and A. Ralph Hakstian . The Measurement and Prediction of Managerial Creativity. Creativity Research Journal.Vol.13.No.3.2004.

101- Navint Padival . Techniques for Administrative Creativity in Local Government. Journal of Management in Engineering. 1998.

102- R. Brown. Judgment in Administration. New York: Mc Graw-Hill, 1966.

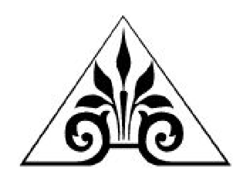
103- Sadler Philip. Managing Change. London: Kogan, 1995.

104- Shalini Khazanchi . "A Social Exchange: Model of Creativity". Doctoral Dissertation. Unpublished. University of Cincinnati. Dissertation Abstract International. A66105. 2005.

105- Tessa Woodward. Models and Metaphors in Language Teacher Training. London: Cambridge University Press, 1991.

106- Thomas J. Sergiovanni . Leadership: What's in It for Schools?. London: Routledge Falmer. 2001.

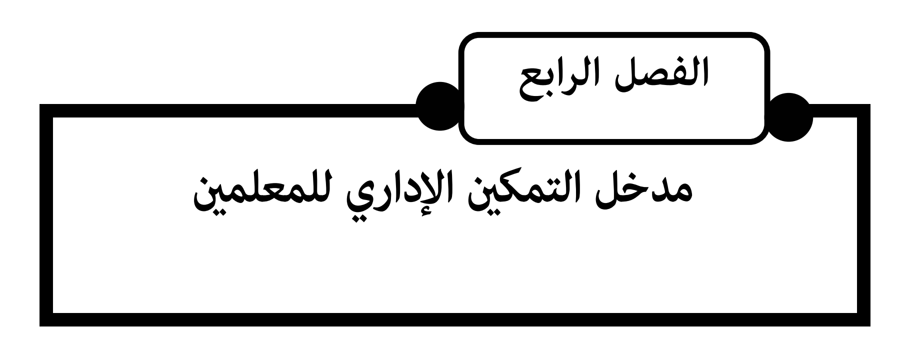
107- Vuyani lingela and Andre Buys . An Innovation Management Framework to Improve National Competitivess in Developing Countries . Interactional Conference on Management of Technology .Miami - Florida .USA: May. 2007.



الفصل الرابع

مدخل التمكين الإداري للمعلمين

- مقدمة.
- مفهوم التمكين الإداري للمعلمين.
- أسباب التمكين الإداري للمعلمين.
- المناخ المناسب للتمكين الإداري للمعلمين.
- الفوائد الناتجة عن تطبيق مفهوم التمكين الإداري للمعلمين.
  - فوائد خاصة بالمؤسسة التعليمية.
  - فوائد خاصة بالمعلمين.
- العلاقة بين المعلمين والإدارة المدرسية.
- أنواع التمكين الإداري للمعلمين:
- أبعاد التمكين الإداري للمعلمين:
- أساليب التمكين الإداري للمعلمين المعاصرة:
  - أسلوب القيادة.
  - أسلوب تمكين المعلمين.
  - أسلوب تمكين الفريق.
  - أسلوب إدارة الجودة الشاملة والتمكين الإداري للمعلمين.
  - أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين الإداري للمعلمين.
- آراء في التمكين الإداري للمعلمين.
- ركائز التمكين الإداري للمعلمين ومقوماته:
  - المعرفة والمهارة.
  - الاتصال وتدفق المعلومات.
  - الثقة بين القائد والمرؤوسين.
  - والحوافز المادية والمعنوية.



مقدمة:

يعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعاً مهماً، لأن الإنسان هو المسئول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي مؤسسة من المؤسسات في أي دولة من الدول. لذلك كان الاهتمام به وبإدارته وبتوجيهه وتحفيزه، من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة.

تكمن في الإنسان معالم غير ملموسة كثيرة، فيصعب معرفة كنهه وعوالمه وأعماقه، وهو بحر من المواقف والانطباعات والغرائز والدوافع التي لا ترى، وتصعب ملاحظتها وتحتاج إلى من يسير أغوارها، وقبل ذلك تحتاج إلى من يقف ويقدر أهمية التعامل معها.

إن القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة جدا، وإدارة الموارد البشرية موضوع معروف ومطروق في كتب الإدارة العامة بأشكال كثيرة متعددة، تتفق في مجملها على أهمية الاختيار والإنتقاء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتطوير الإمكانيات والتدريب والمحافظة على كافة العاملين وإعطائهم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، إلى غيرذلك من أساليب التحفيز وتطوير الأداء والعلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة.

وترتكز الإدارة المدرسية علي العنصر البشري، ولذلك يمكن القول بأن الإدارة تنظيم إنساني وليس تنظيم آلي. وإذا كان نجاح الإدارة المدرسية يتوقف علي كفاءة هذا العنصر وإخلاصه فيما يقوم به من أعباء، بالإضافة إلي أنه أساس النجاح لأي مؤسسة تعليمية، فإنه يصبح من الطبيعي الاهتمام بالسلوك الإنساني للمعلمين في هذه المؤسسة التعليمية، ومدى تأثير هذا السلوك علي أعمال الإدارة المدرسية.

والتمكين الإداري للمعلمين في المدرسة وسيلة جيدة للتعامل مع العنصر البشري وإدارته بشكل يحقق التفوق والنجاح للمدرسة، كما أنه الأسلوب الأفضل الذي يتمشى مع عهد العلم والمعرفة والثروة المعلوماتية، فهو يعتمد علي الرقابة الذاتية بالتعاون مع مدير المدرسة علي أنه موجه ومساعد ومدرب نحو تحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة إلي تحقيقها، فاحترام الفرد والتعامل مع الإنسان علي أنه بالغ وعاقل وراشد يشكل مصدراً مهماً وأساسياً من مصادر تحقيق التميز والتفوق.

ومن هنا كان الاهتمام بنظم تحفيز كافة العاملين في المؤسسات التعليمية وتوجيههم وغرس مبدأ ديموقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة ونشر روح الفريق، بالإضافة إلي مدخل التمكين الإداري للمعلمين باعتباره إستراتيجية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر والمتواصل.

ولا يختلف الأمر لدى المؤسسات التعليمية فقضية تمكين العاملين، معناها إعادة هيكلة مراكز القوى وإعادة توزيع للسلطة ولحقوق التصرف وصنع واتخاذ القرار، وهنا تصبح العملية صعبة ومعقدة أحيانا وتحتاج إلى تفكير وإعادة نظر، فتطبيق مفهوم التمكين الإداري للمعلمين في المدرسة يحتاج إلى تغييرات وتعديلات متعددة، منها سلوكية ونفسية وإدارية وسياسية وسلطوية، ومنها إعادة لهيكلة المدرسة.

ويرتبط موضوع التمكين الإداري للمعلمين في المؤسسات التعليمية بمجموعة قضايا مهمة علي رأسها اللامركزية في الإدارة التعليمية، والجودة الشاملة، وإعادة الهندسة، وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة، والمؤسسة الأفقية وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المدرسة وتفوقها وقدرتها التنافسية، فهذه المفاهيم لها

علاقة وثيقة بموضوع التمكين الإداري للمعلمين. كما أنـه مـن أحـدث وأهـم المـداخل الرئيسية للإصلاح المتمركز حول المدرسة في الدول المتقدمة، وهو الصيحة التـي تـتردد أخيراً في تطوير الفكر الإداري التربوي بعد تحول الاهتمام من نمـوذج مدرسـة الـتحكم والأوامر إلي ما يسمى بالمدرسة الممكنة.

وتثير بعض الدراسات شكوكا وأسئلة حـول واقعيـة تطبيـق مفهـوم التمكـين الإداري للمعلمين في الإدارة المدرسية، وصعوبة تطبيقه على أرض الواقع، وعـلى الـرغم من هذه الشكوك فهناك مؤسسات تعليمية كبيرة وصغيرة بدأت تمـارس هـذا المفهـوم وتطبقه، وتجد مردودا إيجابيا ليس على المستويات المعنوية مثل: رضا كافة العاملين في المؤسسات التعليمية وولائهم فحسب، بل على المستويات المادية مثل زيادة الإنتاجيـة وتطوير مستوى الأداء المدرسي.

وفي الجانب الأكاديمي هناك باحثون وعلماء استجابوا للنتائج الأخـيرة، وأكـدوا مثـل: كـريس آرجـريس ***Chris Argryis*** أنّ التمكـين الإداري للمعلمـين في المؤسسـات التعليمية وهم وخيال لا جدوى منه وآخرون أكدوا عكس ذلك، أي أن التمكين الإداري للمعلمين هو أساس للتقدم والرقي والنجاح وعلى أنه واقعي، ويمكن تطبيقه وتنفيـذه في المؤسسات التعليمية والخدمية.

مفهوم التمكين الإداري للمعلمين:

يقصـد بكلمـة التمكـين الإداري للمعلمـين في المدرسـة التقويـة أو التعزيـز، والتمكين الإداري للمعلمين هو دعم البنية التحتية في المدرسة، وذلك بتقـديم المصـادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسئولية الذاتية علي المعلمين في المدرسة، ومـنحهم القـوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حـالات السـلوك الطـاريء وغـير المتوقـع خـلال الخدمـة التعليميـة التـي تقـدمها المدرسـة للتلاميـذ أو الطـلاب، والتركيـز عـلي المعلمين الذين يتعاملون مع الطلاب ويتفاعلون معهم.

ولا يختلف مفهوم التمكين الإداري للمعلمين في المدرسة عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث تزخر الأدبيات بالعديد من المفاهيم، فهناك من نظر إليه علي أنه وسيلة من وسائل الإدارة بصفة عامة والإدارة التربوية بصفة خاصة، والبعض نظر إليه نظرة فلسفية، وآخرون اعتبروه ممارسة ثقافية تعمل علي تشجيع المعلمين علي تحمل المسئولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم في المدرسة.

ومن أهم المفاهيم التي تناولت التمكين الإداري للمعلمين مفهوم كل من بوين ولاولر ***Bowen and Lawler*** حيث عرفا التمكين الإداري للمعلم بأنه يتمثل في إطلاق حرية المعلم أثناء تأدية عمله في المؤسسة التعليمية التي يعمل بها، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على المعلم من الخارج بين عشية وضحاها. فالتمكين الإداري للمعلمين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني، وتمثُل لهذه الحالة من قبل المعلم، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار أفضل النتائج التي يريد أن يصل إليها.

وقبل مناقشة تعريف مصطلح التمكين الإداري للمعلمين، لابد من الاعتراف بأن هناك آراء مختلفة حول المفهوم إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين الإداري للمعلمين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف أو العامل حسب التوصيف الوظيفي لتلك الوظيفة أو العمل من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة أو العمل، أي خارج إطار الوظيفة.

ويعرف التمكين الإداري للمعلمين أيضاً على أنه تحرير المعلمين من القيود، وتشجيع المعلمين، وتحفيزهم، ومكافأتهم على ممارسة روح المبادرة، والإبداع.

والتمكين الإداري للمعلمين في المدرسة هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين الإداري للمعلمين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المدرسة وأهدافها. ولكن مدير المدرسة البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معاً، لذلك تفعل البيروقراطية فعلها

في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكـن التمكـين الإداري للمعلمـين في المدرسـة يحرر المعلم من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامـدة والسياسـات المحـددة، ويعطيـه الحرية في تحمل المسئولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهـذا بـدوره يحـرر إمكانيات الفرد ومواهبـه الكامنـة التـي حـتما سـتبقى غـير مفعلـة ومسـتغلة في ظـل البيروقراطية الجامدة والإدارات المسـتبدة، فـلا يمكـن الاسـتفادة مـن مواهـب المعلـم وقدراته وإمكانياته، لا المدرسة ولا المعلم نفسه، مما يؤدي إلى إهـمال هـذه القـدرات وضياعها وموتها في النهاية.

ويعـرّف تومـاس وفلتهـاوس ***Thomas and Velthouse*** التمكـين الإداري للمعلمـين بأنه الحافز الداخلي الجوهري الذي يـبرز مـن خـلال عـدد مـن المـدارك التـي تعكـس مواقف المعلمين نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم، وهذه المدارك مثل:

- المعنى ***Meaning***: ويقصد بـالمعنى هنـا استشـعار المعلـم قيمـة العمـل الذي يقوم به ومعناه، ولذلك فإن المعنى يتضمن التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقـوم بهـا الفـرد مـن جهـة، والاعتقـادات والقـيم والسـلوكيات مـن جهـة أخـرى، فـإذا كانـت جميـع هـذه الاعتبـارات منسجمة فإن الوظيفة بلا شك ذات قيمـة، وإذا كانـت متناقضـة فهـذا يكرس شعور المعلم بنقص المعنى، أي إن الوظيفة لا معنى لهـا. وكثـيراً ما يقول الموظفون – في بعض المؤسسـات الأخـرى – بـأن "وظيفتـي لا معنى لها" عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مـع قيمـه أو قدراته أو مبادئه.
- الكفاءة ***Competence*** : الشعور بالاقتدار والمهارة والكفاءة أمر هام جـداً وهذا في حقيقة الأمر يعبر عن مدى اعتقاد المعلم وثقتـه بقدرتـه عـلى القيام بمهام عمله بمهارة عالية.
- الاسـتقلالية وحريـة الـتصرف ***Self-Determination*** : إضـافة إلى الشـعور بالاقتـدار والكفـاءة فـإن الاسـتقلالية تعـبر عـن شـعور المعلـم

بحريته بالاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز، وعمل الأشياء. فيصبح لـه الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل، بما يتناسـب مـع وجهـة نظره، وتقديره الخاص.

- التأثير ***Impact***: وهي درجة تأثير المعلـم في نتـائج المدرسـة الاسـتراتيجية والإدارية والتشغيلية.

وهناك من وصف التمكين الإداري للمعلمين في المؤسسـات التعليميـة عـلى أنـه حاله ذهنية لدرجة أن المعلم أو الموظف الـذي يمتلـك هـذه الحالـة الذهنيـة ***State of Mind*** يمتلك الخصائص الآتيـة التـي يمكـن أن نطلـق عليهـا خصـائص الحالـة الذهنيـة للتمكين الإداري للمعلمين في المؤسسات التعليمية والتي تشتمل على:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تـدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به المعلم أو الموظف الإداري).
- المساءلة والمسئولية عن نتائج أعمال المعلم أو الموظف الإداري.
- المشاركة في تحمل المسئولية فيما يتعلـق بـأداء المعلمـين، أو المـوظفين الإداريين، وحتى المدرسة التي يعمل بها.

إن مـا يسـاهم في توضـيح أهميـة التمكـين الإداري للمعلمـين في المؤسسـات التعليمية بشكل أكبر، أن نرى بأن التمكين الإداري للمعلمين يعطي المعلم أو الموظـف مزيدا من المسئولية المناسبة للقيام بما هو مسئول عنه، أي إعطـاء المعلـم أو الموظـف الإداري الأقرب للمشكلة مسئولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة لأنه أقـرب النـاس للمشكلة وأكثرهم احتكاكاً وتأثيراً بمشكلته.

كما أن التمكين الإداري للمعلمين هو الاعتراف بحق المعلم أو الموظـف بالحريـة والتحكم، وهـذا الأمـر يمتلكـه المعلـم أو الموظـف الإداري بمـا يتـوافر لديـه مـن إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي.

فهناك فرق شاسع بين من يمتلك إرادته ومن لا يمتلكها، ومن يتحمل المسئولية ومن لا يتحملها، ومن هو جدير بالثقة ومن هو غير جدير بها. والقائمة لا تنتهي. فإذا جرّدنا المعلم أو الموظف الإداري في أي سياق اجتماعي وتنظيمي من هذه المقومات، فسيكون في هذا تكريس للانصياع واللامسئولية والشعور بعدم الأهمية. والشعور بعدم الاستقلالية والشعور بفقدان أي معنى للوظيفة والشعور بالنقص وتكريس الشعور بالتبعية وعدم القدرة على التصرف. هذه النتائج لا تبدو مُحبطة للمعلم أو الموظف الإداري فحسب، ولكنها أيضاً نتائج عكسية على المؤسسة التعليمية التي تمارس في هذه الحالة جهداً أكبر في الرقابة والتأكد والمتابعة بدلاً من الثقة التي تعطي مجالاً للإدارة المدرسية وعلي رأسها المدير ليقوم بأشياء أكثر أهمية من مراقبة أتباعه والتأكد من أنهم يعملون ولا يلعبون.

هذا وقد حاول بعض العلماء وضع مفاهيم متباينة للتمكين الإداري للمعلمين في المؤسسات التعليمية، فمثلا يعرف التمكين الإداري للمعلمين من خلال تقسيمه إلى عدد من الأصناف مثل، التمكين الإداري للمعلم أو الموظف الإداري بواسطة المشاركة، والتمكين الإداري للمعلم أو الموظف الإداري من خلال المساهمة في صنع واتخاذ القرار والمشاركة في تحمل المسئولية، والتمكين الإداري للمعلم أو الموظف الإداري من خلال الانتماء مع ما يتضمنه من انتماء لأهداف المؤسسة التعليمية.

ويؤخذ على هذا المفهوم بأنه لم يحدد مفهوما محددا للتمكين معتمدا بدلا من ذلك على عدد من النتائج أو المقومات التي تساهم في خلق المناخ الملائم للتمكين، ولا يمكن بحال من الأحوال أن تتم عملية التمكين الإداري للمعلمين دون مقومات المشاركة والتفاعل والانتماء الذي ينسجم مع الشعور بالمسئولية وتحقيق الأهداف.

فالتمكين الإداري للمعلمين في المؤسسات التعليمية يقود المعلم أو الموظف الإداري إلى الشعور بالانتماء المعنوي للمؤسسة التعليمية والانتماء المادي، وكل منها مكمل للآخر، ويترك كل منها آثاراً إيجابية على نفسية الموظف أو العامل وشعورهما بالأهمية في المؤسسة التعليمية وبالاعتبار والتقدير، لأن التمكين الإداري للمعلمين

وخاصة عندما نتحدث عن المؤسسات التعليمية، فإن التمكين الإداري للمعلمين يساهم في جعل المؤسسة التعليمية أكثر قرباً من التلاميذ أو الطلاب وأولياء أمورهم وأكثر مسئولية تجاههم في حل مشاكلهم. وفي هذه العلاقة فإن التمكين الإداري للمعلمين يعطي المعلم أو الموظف الإداري الروح التي تمكنه من الانتماء للتلاميذ أو الطلاب ولمدرسته على حد سواء.

ويسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة ***Delegation of Authority*** مرادف لعملية التمكين، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني تخويل جزء من الصلاحيات إلي الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلي الأهداف التي تسعى المؤسسة التعليمية إلي تحقيقها، فالتفويض لا يلغي مسئولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة صنع واتخاذ القرارات وهم المسئولون عن النتيجة النهائية، كما أن التمكين أكثر ثراء من التفويض.

ففي التفويض تجد المستوى الإداري الأعلى يفوض المستوى الإداري الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدراً يسيراً من المعلومات بالكاد ما يساعد علي تنفيذ المهمة، وتكون المسئولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الإداري الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشاركة علي المشاع بين الإدارة والموظفين أو العاملين فيما عدا المعلومات الإستراتيجية التي تحتم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية، وتقع المسئولية عن النتائج علي الموظف أو العامل المعني، فإن كانت إيجابية فالحوافز له، وإن كانت سلبية فالعقاب عليه، حيث يتعين أن يتعلم من ذلك الدرس حتى لا يكرر الخطأ.

وفي التفويض قد يلغي المستوى الإداري الأعلى في توقيت معين تفويضه أو يحجمه أو يعدل نطاقه أو عمقه، لكن التمكين الإداري للمعلمين يمثل إستراتيجية مستمرة وفلسفة إدارية لدى المديرين الذين يقتنعون بأهمية تمكين من يتم اصطفاؤهم من الصف الإداري الثاني علي أسس موضوعية، وهكذا نرى أن التمكين الإداري

للمعلمين لا يحفز الصف الثاني فقط علي إثراء مثمر بل يسهم في إتاحة فرص التعلم والتأهل لقدرات إدارية أوسع وأرقى.

لذا يعد تفويض السلطات مفهوماً محدوداً وقاصراً عن مفهوم التمكين الإداري للمعلمين ومقتضياته. فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة. كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين الإداري للمعلمين، مثل الشعور الذاتي بالمسئولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج المؤسسة، وللآخرين، إضافةً إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف، وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي، وهناك من ينظر إلى التفويض على أنه جزء من عملية التمكين الإداري للمعلمين ومرحلة ابتدائية من مراحله.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن التمكين الإداري للمعلمين في المؤسسات التعليمية هو:

- ببساطة مشاركة المعلمين أو الموظفين الإداريين في صنع واتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم.
- عملية اكتساب القوة اللازمة لصنع واتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة المعلم أو الموظف الإداري واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المؤسسة التعليمية.
- إعطاء الثقة والحرية والإمكانيات المعلمين أو الموظفين الإداريين ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية.

- التمكين الإداري للمعلمين لا يعني إعطاء المعلمين أو الموظفين الإداريين القوة بل يعني إتاحة الفرصة لهم لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلي التفوق والإبداع في العمل.
- إعطاء المعلمين أو الموظفين الإداريين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.
- منح المعلمين أو الموظفين الإداريين السلطة والقدرة علي صنع واتخاذ القرارات والاستجابة لمطالب واحتياجات التلاميذ أو الطلاب، والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع للإدارة المدرسية.
- إطلاق القوة الكامنة لدى المعلمين أو الموظفين الإداريين وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عندهم وذلك بتدعيم إحساس المعلمين أو الموظفين الإداريين بفاعليتهم الذاتية من خلال التعرف علي العوامل التي تزيد شعورهم بالقوة والتأثير والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات والمسئولية عن النتائج.

ومن خلال تلك المفاهيم يمكن بلورة ملامح التمكين الإداري للمعلمين في المؤسسات التعليمية في النقاط التالية:

- يحقق التمكين الإداري للمعلمين زيادة النفوذ الفعال للمعلمين أو الموظفين الإداريين وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم الوظيفية، أي إعطاء المعلمين أو الموظفين الإداريين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة وحرية المشاركة وإبداء الرأي في صنع واتخاذ القرارات.
- يجعل التمكين الإداري للمعلمين المعلمين أو الموظفين الإداريين أقل اعتماداً علي الإدارة المدرسية في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، بالإضافة إلي مسئوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم، أي

تحرير المعلمين أو الموظفين الإداريين من القيود وتشجيعهم وتحفيزه ومكافآتهم علي روح المبادرة والإبداع في العمل.

- النظر إلي القوانين علي أنها وسيلة مرنة لتحقيق غايات المؤسسة التعليمية وأهدافها، وليست غاية في حد ذاتها وبالتالي يحرر المعلمين أو الموظفين الإداريين ويعطيهم الحرية في تحمل المسئولية عن تصرفاتهم مما يؤدي إلي تحرير إمكانياتهم ومواهبهم.
- حالة ذهنية المعلمين أو الموظفين الإداريين تعطيهم:
  - الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائهم للعمل بشكل كبير.
  - الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل.
  - المساءلة والمسئولية عن نتائج أعمالهم.
  - المشاركة في تحمل المسئولية فيما يتعلق بأداء المؤسسة التعليمية التي يعملون بها.
- حالة من الشعور بالمساواة ضد مبدأ الطبقية في التعامل، بحيث يعترف المدير بالمعلمين أو الموظفين الإداريين ودورهم الذي يقومون به دون تقليل لأهمية هذا الدور.
- إعطاء الحرية لمن يمتلك إرادته والمسئولية لمن يتحملها والثقة لمن هو جدير بها وغير ذلك من استغلال للمقومات الشخصية التي يمتلكها المعلم أو الموظف الإداري، بحيث تتفرغ المؤسسة التعليمية لأشياء أكثر أهمية من مراقبة المعلمين أو الموظفين الإداريين والتأكد من أنهم يعملون ولا يلعبون.
- يهدف التمكين الإداري للمعلمين إلي استغلال الكفاءة التي تكمن داخل المعلمين أو الموظفين الإداريين في المؤسسة التعليمية استغلالاً كاملاً، فهم يمثلون ثروة هامة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل المدرسي.

- يركـز التمكـين الإداري للمعلمـين عـلي القـدرات الفعليـة المعلمـين أو الموظفين الإداريين في المؤسسة التعليمية في حل مشاكل العمل المدرسي والأزمات التعليمية التي تواجههم.

أسباب التمكين الإداري للمعلمين:

تتعدد الأسباب التي تدفع المؤسسة التعليمية إلي تبني مـدخل التمكـين الإداري، والتي من أهمها ما يلي:

- حاجة المؤسسة التعليمية إلي أن تكون أكثر استجابة للتلاميذ أو الطلاب المستفيدين من الخدمة التي تقدمها المؤسسة التعليمية.
- تخفـيض عـدد المسـتويات الإداريـة في الهياكـل التنظيميـة للمؤسسـة التعليمية.
- الحاجة إلي عدم انشغال الإدارة العليا في المؤسسة التعليمية بالأمور اليومية.
- تركيز اهتمام الإدارة العليا علي القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.
- الحاجة إلي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحـة، وخاصـة المـوارد البشريـة للحفاظ علي تطوير الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية.
- إطلاق قدرات المعلمين أو الموظفين الإداريين الإبداعية والخلاقة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.
- إعطـاء المعلمـين أو المـوظفين الإداريـين مسـئولية أكـبر وتمكيـنهم مـن اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أكبر في عملهم.

وفي ضوء ما سبق يتضح لنا أن المؤسسة التعليمية الممكنة تحـل محـل المؤسسـة التعليمية الآمرة التي تتركز فيها السلطة في يد الرؤساء الذين يعتقـدون أنهـم يعرفـون الأفضل دائماً بعيداً عـما يـدور في الواقـع. وعـلي العكـس مـن ذلـك تسـتغل المؤسسـة التعليمية الممكنة قدرات وحماس المعلمين أو الموظفين الإداريين العاملين فيها بطريقة أفضل حيث أن لديها القدرة علي أن تستفيد من خبراتها لجعل عملها أفضل.

المناخ المناسب للتمكين الإداري للمعلمين:

إن تطبيق أسلوب التمكين الإداري للمعلمين أو الموظفين الإداريين يحتم علي الإدارة التربوية – التي تحرص علي تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية من خلال هؤلاء العاملين – أن تخلق المناخ المناسب الذي يمكنهم من ممارسة دورهم في خدمة التلاميذ أو الطلاب المستفيدين من الخدمة التي تقدمها المؤسسة التعليمية بكل كفاءة واقتدار.

ومن أهم عناصر ذلك المناخ ما يلي:

- توفير مناخ ملائم للإبداع والتميز.
- توفير مناخ للاعتماد المتبادل من خلال التعاون وروح الفريق المتكامل.
- توفير درجات من التمكين الإداري للمعلمين أو الموظفين الإداريين وحرية التصرف في العمل.
- توفير مناخ من الثقة بين مدير المدرسة والمعلمين أو الموظفين الإداريين العاملين معه.
- توفير الدعم الدائم والحماية للمعلمين أو الموظفين الإداريين من أجل الإبداع.
- توفير مناخ من التعلم المستمر والسماح بهامش من المخاطرة والخطأ والتجربة.
- توفير تدفق مستمر للمعلومات.
- توفير المناخ الملائم للتدريب واكتساب المهارات والمعرفة.
- توفير نظم مناسبة للحوافز.

وهذه العناصر تمكن المعلمين أو الموظفين الإداريين من أداء العمل بجودة عالية مما يحقق التمكين الذي يحقق رضا العاملين وبالتالي رضا التلاميذ أو الطلاب المستفيدين من الخدمة التي تقدمها المؤسسة التعليمية، كما أن مقومات التمكين أيضاً تساهم في زيادة مستويات التمكين الإداري للمعلمين أو الموظفين الإداريين والتي من أهمها:

المعرفة والمهارة، المعلومات، الثقة، الحوافز، ومن ثم تحقيق رضا التلاميذ أو الطلاب المستفيدين من الخدمة التي تقدمها المؤسسة التعليمية، ومن ثم تحقيق رضا المعلمين أو الموظفين الإداريين العاملين وبالتالي رضا التلاميذ أو الطلاب المستفيدين من الخدمة.

الفوائد الناتجة عن تطبيق مفهوم التمكين الإداري للمعلمين:

تتعدد الفوائد الناتجة عن تطبيق مدخل التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية، والتي من أهمها ما يلي:

- **فوائد خاصة بالمؤسسة التعليمية:**

إذا كانت المؤسسة التعليمية قد قدمت للمعلمين أو الموظفين الإداريين كل ما يمكنها أن تقدمه لهم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع الروح المعنوية لهؤلاء المعلمين أو الموظفين الإداريين، فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المؤسسة التعليمية بالخير والعمل الجاد، الذي يحقق للمؤسسة التعليمية نتائج إيجابية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية الطويلة المدى والقصيرة المدى، وتحقيق نتائج مثل رفع مستوى الأداء المدرسي، وجودة الخدمة التعليمية، والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها من نتائج جيدة لمصلحة المؤسسة التعليمية.

فإذا تبين بأن برامج التمكين الإداري للمعلمين في المؤسسات التعليمية تساهم في تحسين الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسات التعليمية، فإنه يكون أمرا حتميا على الإدارة التربوية أن تحاول تطبيق مثل هذه المبادرات لتحقيق تميز وتقدم في مستوى إنتاجيتها أو في مستوى الخدمة التي تقدمها المؤسسة التعليمية لتلاميذها أو طلابها، وهناك أدلة ميدانية تدل على علاقة إيجابية بين التمكين الإداري للمعلمين وإثراء العمل ***Job Enrichment***، ويعد إثراء العمل مظهر من مظاهر التمكين الإداري للمعلمين من ناحية، وجودة الخدمات أي المصداقية والثبات في تقديم الخدمات والاستجابة والتعاطف من ناحية أخرى. وقد أثبتت العديد من الأدبيات علاقة واضحة

بين الفرد الممكّن من ناحية ونوعية الخدمات ***Service Quality***التي يقدمها الموظف للأفراد المستفيدين من الخدمة التي تقدمها المؤسسة من ناحية أخرى.

وهناك تأثيرات هامة أخرى مثل تأثير التمكين الإداري الإيجابي للمعلمين أو الموظفين الإداريين على السلوك ذي العلاقة برفع مستوى الأداء المدرسي، وجودة الخدمة التعليمية. أي أن التمكين الإداري للمعلمين أو الموظفين الإداريين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لديهم في المؤسسة التعليمية تؤيد وتتبنى تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وغاياتها.

وفي ضوء ما سبق يتبن لنا أن التمكين الإداري للمعلمين أو الموظفين الإداريين له نتائج هامة تنعكس على المؤسسات تتمثل فيما يأتي:

- زيادة ولاء للمعلمين أو الموظفين الإداريين للمؤسسة التعليمية: فالمعلم أو الموظف الذي يشعر بالتمكين الإداري وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة المدرسية والمعلمين والموظفين الإداريين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء المعلمين أو الموظفين الإداريين للعمل وانخراطهم فيه.
- تحسين في مستوى إنتاجية المعلمين أو الموظفين الإداريين كمّاً ونوعا.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع المعلمين أو الموظفين الإداريين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.
- مساعدة المؤسسة التعليمية في برامج التطوير والتجديد: المعلم أو الموظف الإداري الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير. هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفا من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى المعلمين أو الموظفين الإداريين الذين يتمتعون بالتمكين الإداري وحب التغيير والتجديد.

- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء، ومن حيث ارتفاع مستوى جودة الخدمة ورضا التلاميذ أو الطلاب المستفيدين من الخدمة التعليمية، وسمعة المؤسسة التعليمية وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.
- تحسين العلاقة بين المعلمين أو الموظفين الإداريين من خلال مفهوم التسويق **الداخلي*****Internal Marketing*** الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين الإداري للمعلمين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين المعلمين أو الموظفين الإداريين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة المعلم أو لزميله في العمل.

ونتيجة ذلك كله يؤدي إلي المؤسسة التعليمية بشكل أفضل وقدرة أكبر علي التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية والعالمية.

- **فوائد خاصة بالمعلمين:**

هناك دراسات لأمثال بووين وشنايدر ***Bowen and Sccneider*** تؤكد أن التلاميذ أو الطلاب المستفيدين من الخدمة التعليمية التي تقدمها لهم المؤسسة التعليمية الذين كانوا يتعاملون مع معلمين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين الإداري كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا ا التلاميذ أو الطلاب المستفيدين من الخدمة التعليمية، والتمكين الإداري لدى المعلمين. فتمكين المعلمين وخاصة في المؤسسات التعليمية، يساهم في زيادة قدرة المعلم على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات التعليمية بخلاف المعلم الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة التعليمية، وهذه الناحية (أي السرعة في إنجاز الخدمة التعليمية التي تقدم للتلاميذ أو الطلاب) تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات التعليمية.

وفي ضوء ما سبق يتبن لنا أن التمكين الإداري للمعلمين أو الموظفين الإداريـين له نتائج هامة تنعكس على المعلم أو الموظف الإداري تتمثل فيما يأتي:

- إشباع حاجات المعلم أو الموظف من تقدير وإثبات الذات.
- ارتفاع مقاومة المعلم أو الموظف لضغوط العمل داخل المؤسسة.
- ارتفاع الدافعية الذاتية للمعلم أو الموظف.
- تنمية الشعور بالمسئولية داخل المؤسسة التعليمية.
- ربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة التعليمية.
- زيادة الشعور لدى المعلـم أو الموظـف بـالانتماء للمؤسسـة التعليميـة التي يعمل بها ولفريق العمل الذي ينتمي إليه وللمهام التي يقوم بها.
- رفع مستوى المشـاركة الفاعلـة والإيجابيـة لتحقيـق أهـداف المؤسسـة التعليمية.
- تحسين وتطوير مستوى أداء المعلم أو الموظف الإداري.
- اهتمامــه بالــدورات التدريبيــة والمــؤتمرات والنــدوات وورش العمــل لاكتساب المعرفة والمهارات المطلوبة.
- تمسـك المؤسسـة التعليميـة بـه والمحافظـة عليـه بعـد تطـوير كفاءتـه وقدراته ومهاراته ومعارفه.
- يدرك قيمة عمله من خلال سيطرته علي مهام العمـل، ورؤيتـه للأمـور بنظرة شاملة يرى فيها أن ما يقوم به حلقة من حلقـات أخـرى تصـب جميعها في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلم أو الموظـف الإداري بمـا يحققـه لـه التمكين الإداري مـن تنميـة لقدراتـه وتحقيـق ذاتـه والشـعور بـاحترام الإدارة المدرسية له.

العلاقة بين المعلمين والإدارة المدرسية:

يكمن سر نجاح الكثير من المؤسسات التعليمية الناجحة في التوافق بين ثقافتها وأهدافها ورضا التلاميذ أو الطلاب المستفيدين من الخدمة التعليمية التي تقدمها هذه المؤسسات التعليمية، فهي معنية بإكساب المعلم التمكن والرؤية والرضا والثقافة التي تمكنه من تحقيق الانتماء لأهداف المؤسسة التعليمية، من خلال إرضاء التلاميذ أو الطلاب المستفيدين من الخدمة التعليمية، فيشعر المعلم بالتوافق والانسجام بين دوره في التعامل مع التلاميذ أو الطلاب المستفيدين من الخدمة التعليمية والحلقة التي يلتقي فيها معهم من جهة، ودوره في التعامل مع الإدارة المدرسية وشعوره الإيجابي تجاهها في ممارساتها نحوه من جهة أخرى. وفي كثير من الأحيان يحدث تناقض بين الأمرين أو تكامل، وهذه العلاقة تنطبق بشكل أساسي على المعلم وذلك علي النحو التالي:

- التوافق السلبي: بأن تكون علاقة الإدارة المدرسية مع المعلم سلبية عدائية، فينجم عنها علاقة سلبية عدائية بين المعلم والتلاميذ أو الطلاب المستفيدين من الخدمة التعليمية التي تقدمها لهم المؤسسة التعليمية.
- التوافق الإيجابي: بأن تكون علاقة المعلم مع المؤسسة التعليمية أو الإدارة إيجابية، فينجم عنها علاقة ايجابية مع التلاميذ أو الطلاب المستفيدين من الخدمة التعليمية التي تقدمها لهم المؤسسة التعليمية.
- التناقض الإيجابي: وهنا تكون علاقة الإدارة مع المعلم إيجابية وعلاقته مع التلاميذ أو الطلاب المستفيدين من الخدمة التعليمية سلبية أو العكس، أي أن تكون علاقة المعلم مع المؤسسة أو الإدارة سلبية ولكن علاقته مع التلاميذ أو الطلاب المستفيدين من الخدمة التعليمية إيجابية.

أما التفسير المحتمل لهذه الحالات الثلاث فهو كما يأتي:

فالنوع الأول: وهو المتوقع عندما تكون ممارسات الإدارة المدرسية تقوم على الشك وعدم الثقة في المعلم أو الاستغلال وتجاهل حقوق المعلمين وحاجاتهم المختلفة، فمن الطبيعي أن ينجم عن ذلك ردود فعل سلبية من قبل المعلمين في تأدية الأعمال التي

يقومون بها في المؤسسات التعليمية التي يتعامل فيها المعلم مع التلاميذ أو الطلاب المستفيدين من الخدمة التعليمية في احتكاك مباشر وجهاً لوجه، فتؤثر العلاقة على كفاءة المعلم وأدائه في الأعمال، ومن الطبيعي أن المقدمات السلبية تفضي إلى نتائج سلبية على الإنتاجية والأداء، فتزداد عوامل الصراع والرقابة، وتسود حالة عدم الثقة بين مدير المدرسة والمعلم، مما ينعكس سلباً في كل الأحوال في نتائج الأداء المرتبطة بالإنتاجية وخاصة من النواحي المتعلقة بالنوعية والفاعلية، فقد يتم إنتاج الكم المناسب تحت وطأة المراقبة الدائم من قبل المدير، ولكن على حساب النوعية والجودة والفاعلية.

أما النوع الثاني: وهو متوقع وطبيعي أيضاً، وذلك عندما تحاول الإدارة المدرسية العناية برغبات المعلمين وحاجاتهم فينعكس ذلك إيجاباً على نتائج الأداء.

أما النوع الثالث: فينقسم إلى قسمين:

- علاقة إيجابية سلبية.
- علاقة سلبية إيجابية.

أما في العلاقة الإيجابية السلبية فتكون الإدارة المدرسية علاقتها مع المعلمين إيجابية وتقدر احتياجاتهم ومشاكلهم، ولكن لا ينعكس ذلك على أدائهم في التعامل مع التلاميذ أو الطلاب المستفيدين من الخدمة التعليمية، وهذه حالة شاذة وسببها قد يكون سوء الإدارة التربوية ، مثل سوء التعيين والانتقاء والتدريب وغيرها من ممارسات سلبية.

وأما في العلاقة السلبية الإيجابية، فعندما تمارس الإدارة المدرسية أساليب غير سليمة وغير مناسبة في التعامل مع المعلمين ولا تلبي احتياجاتهم أو تعتني بمشاكلهم، ولكنه بالمقابل يقومون بأداء مهام وظيفتهم بشكل مناسب. وهذه الأخيرة تحدث بشكل خاص في المؤسسات التعليمية التي يتعامل فيها المعلمين مع التلاميذ أو الطلاب المستفيدين من الخدمة التعليمية وجهاً إلى وجه، ولكن هذه العلاقة بشكلها السلبي الإيجابي لا تدوم طويلاً، وهذه العلاقات أشار إليها وأكد عليها بشكل مباشر أو غير مباشر علماء في الموارد البشرية والخدمات مثل: بووين ***Bowen*** وشنايدر ***Schneider***.

فالإدارة المدرسية الناجحة هي تلك الإدارة التي تقوم بتشخيص طبيعة العلاقة بين مدير المدرسة أو الإدارة المدرسية والمعلمين من ناحية، وبين المعلمين ونتائج الأداء المدرسي أو التلاميذ أو الطلاب المستفيدين من الخدمة التعليمية التي تقدمها لهم المدرسة من ناحية أخرى. وهذا يحتاج إلى استقصاء الآراء والانطباعات لمعرفة رأي كل طرف من أطراف العلاقة بالآخر، وما هي التوقعات التي يتوقعها كل من الآخر. وتحتاج إلى ممارسة مزيد من الشفافية والواقعية والصراحة لبناء النوع الثاني من العلاقات، وهو التوافق الإيجابي الذي يحتاج إلى مقومات من التمكين الإداري للمعلمين والمشاركة والثقة، لكي تتمكن الإدارة من بناء علاقات إيجابية مع المعلمين، لينعكس بشكل إيجابي ومتميز على التلاميذ أو الطلاب المستفيدين من الخدمة التعليمية.

فمفهوم التمكين الإداري للمعلمين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المؤسسات التعليمية المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة. وجوهر التمكين الإداري للمعلمين يتمركز حول منح المعلم حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسئولية ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به.

أي أن التمكين الإداري للمعلمين في المؤسسات التعليمية يحتاج إلى مقومات طويلة المدى من العلاقة الإيجابية والثقة والشعور بالشراكة بين الإدارة المدرسية والمعلمين. والتمكين الإداري للمعلمين ليس بمجرد تفويض صلاحيات أو مسئوليات، وإنما هو حالة من الشعور بالمساواة ضد مبدأ الطبقية في التعامل، بحيث يعترف مدير المدرسة بالمعلم ودوره الذي يقوم به دون تقليل لأهمية ذلك الدور.

أنواع التمكين الإداري للمعلمين:

تقسم عملية التمكين الإداري للمعلمين إلي ثلاثة أنواع هي:

- التمكين الظاهري: ويشير إلي قدرة المعلم علي إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة المدرسية التي يقوم بها. وتعتبر

المشاركة في صنع واتخاذ القرار هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري.

- التمكين السلوكي: ويشير إلي قدرة المعلم علي العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل داخل المدرسة ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم المعلم مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل المدرسي.
- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشير إلي قدرة المعلم علي تحديد أسباب المشكلات الدراسية أو المدرسية والعمل علي حلها، وكذلك قدرته علي إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل المدرسي بالشكل الذي يؤدي إلي زيادة فعالية المؤسسة النعليمية.

أبعاد التمكين الإداري للمعلمين:

يرى سبكتور ***Spector*** أن للتمكين بعدين رئيسين هما:

- البعد المهاري: ويقصد به إكساب المعلمين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.
- البعد الإداري: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحية صنع واتخاذ القرار لكل أعضاء المؤسسة التعليمية.

وقد حدد لاشيلي ***Lashely*** وماك جولدريك ***Mc Goldrick*** ، أربع أبعاد للتمكين الإداري للمعلمين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في المؤسسات التعليمية، وهذه الأبعاد هي:

البعد الأول: المهمة ***Task***: يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للمعلم الذي تم تمكينه من أداء المهام المنوط القيام بها، أي يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بها المعلم أو مجموعة المعلمين للقيام بمهام عملهم، وإلي أي مدى يتم توجيههم، أو حاجاتهم للحصول علي إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلي أي

درجة توضح سياسات وإجراءات المؤسسة التعليمية ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للمعلمين للقيام بإنجاز المهام، وإلي أي مدى هناك تضارب بين مسئولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل مدير المدرسة لتحقيق الأداء الفعال.

البعد الثاني: القوة ***Power***: إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين الإداري للمعلمين يرتكز علي دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها علي عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر الإدارة المدرسية أو المعلمين علي حد سواء، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها المعلمين نتيجة تمكينهم، وماهية المهام التي يقوم بها المعلمين الممكنين، وإلي أي مدى السلطة التي يمتلكها المعلم محددة في المهام، وإلي أي مدى تقوم الإدارة المدرسية بجهود لمشاركة المعلمين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.

البعد الثالث: الالتزام ***Commitment***: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام المعلمين والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين الإداري للمعلمين، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز المعلمين من خلال توفير احتياجاتهم للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

البعد الرابع: الثقافة ***Culture***: يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المؤسسة التعليمية علي تعزيز الشعور بالتمكين الإداري للمعلمين، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين الإداري للمعلمين، بل علي الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين الإداري للمعلمين، ويعتمد نجاح إستراتيجية التمكين الإداري للمعلمين علي بيئة المؤسسة التعليمية وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين الإداري للمعلمين، فإذا تم إدارة بيئة المؤسسة التعليمية وأسلوب تنفيذ التمكين الإداري للمعلمين بقدرة وفاعلية، فإن التمكين سيعزز تحسين الأداء المدرسي، وجودة الخدمة التعليمية التي تقدمها المدرسة، وتقليل التكاليف، وتحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، أما الإدارة المدرسية الضعيفة لإستراتيجيات التمكين الإداري للمعلمين فإنها تزعزع الثقة داخل المؤسسة التعليمية،

التي تؤدي إلي أن يسخر المعلمين من مبادرة الإدارة المدرسية، وبالتالي لا يمكننا النظر إلي عملية تنفيذ التمكين الإداري للمعلمين بمعزل عن البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية، ويمكن للمؤسسات التعليمية الاختيار من تلك الأبعاد الأربعة ما يتلائم مع قدرتها واحتياجاتها.

أساليب التمكين الإداري للمعلمين:

وعلى أي حال فالكتابات المعاصرة حول التمكين الإداري للمعلمين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين الإداري للمعلمين منها:

أسلوب القيادة:

يعد تمكين المعلمين من الأساليب القيادية الحديثة في مجال الإدارة المدرسية التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة التعليمية، وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور مدير المدرسة في تمكين المعلمين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة التعليمية الممكنة هي تلك المؤسسة التعليمية التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة تحمل المعلمين للمسئولية إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التعليمية التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة التعليمية. وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

أسلوب تمكين المعلمين:

يتمحور هذا الأسلوب حول المعلم بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين الإداري للمعلمين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية ***Cognitive*** للمعلم بالتوجه نحو قبول المسئولية والاستقلالية في صنع واتخاذ القرار. هذا وقد توصلت سبرتيزر ***Spretizer*** إلى أن المعلمين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة التي يشغلونها، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والإمكانيات على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين الإداري للمعلمين هنا ينظر له

على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسئولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

أسلوب تمكين الفريق:

إن التركيز على التمكين الإداري الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الإداري الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة ***Quality Circles*** في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي. والتمكين الإداري للمعلمين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً. كما أن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم التمكين الإداري للمعلمين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المدرسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المؤسسات التعليمية، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المؤسسة التعليمية الأفقية والتنظيم المنبسط ***Flat Structures*** بدلا من التنظيم الهرمية. هذا وإن منح التمكين الإداري للفريق يعطي للمعلمين دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء المدرسي، لأن الاعتمادية المتبادلة ***Interdependency*** بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد ***Dependency***. كما تتحقق القيمة المضافة ***Added Value*** من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعّد عرضة للخطأ والقصور.

أسلوب إدارة الجودة الشاملة والتمكين الإداري للمعلمين:

يرى دُعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة التعليمية تمشيا مع تمكين المعلمين، ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المؤسسة

التعليمية ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع و مشاركتهم الفاعلة في عملية التطـوير وتحسين الجودة. وهذا يحتاج إلى منح المعلمين نوعا من الحرية في التصرف ونوعا مـن الاستقلالية والمسـاهمة في صـنع واتخـاذ القـرار وفي تحمـل أعبـاء المسـئولية وتحقيـق التقـدم للمؤسسـة التعليميـة، لأن الإدارة المدرسـية لا يمكنهـا إحـداث هـذا التحسـين الشامل لكل مجالات المدرسة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسـئولية. و لابد من أن يتلقى المعلمون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشـجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطـوير والنهـوض في الجودة عـلى مختلـف الصُـعد مـن أجـل إرضـاء التلاميـذ أو الطـلاب وأوليـاء أمـورهم المستفيدين من الخدمة.

أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين الإداري للمعلمين:

يقوم هذا الأسلوب عـلى الجمـع بـين الأسـاليب السـابقة ويـرفض اعـتماد بُعـداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكـين الإداري للمعلمـين، ولـكي تكـون عمليـة التمكـين الإداري للمعلمين فاعلة وناجحة فلا بد مـن أن تقـوم عـلى جوانـب وأسـس متعـددة. وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبـة الفاعلـة، والــدعم والتشـجيع المستمر، والهيكلة المناسبـة ***Structuring*** والتفاعل بين هذه جميعاً.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ***Partners*** ويأخـذون زمـام المبـادرة بشـكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية. وعلى هذا الأساس فـالتمكين الإداري للمعلمـين لـيس شـعوراً شخصـياً كأن يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين الإداري " فهـذا مسـتحيل دون مقومـات هيكلية وعوامل تنظيميـة ملائمـة، إضـافة إلى ملائمـة العلاقـات بـين مـدير المدرسـة والمعلمين على أسـس مـن الثقـة والـدعم والتواصـل، وتزويـد الآخـرين بالمعلومـات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر المعلمين بشيء من المسئولية تجـاه نتـائج الأداء المرغوبة. فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من

الأسس الهامة في تكوين أفراد وفرق متمكنين من زمام الأمور في العمل المدرسي وفي المؤسسة التعليمية بشكل عام.

آراء في التمكين الإداري للمعلمين:

هناك في واقع الأمر جدل دائم حول موضوع التمكين الإداري للمعلمين وتعريف مصطلح التمكين الإداري للمعلمين، على الرغم من اتفاق الكثير من علماء الإدارة العامة بصفة عامة وعلماء الإدارة التربوية بصفة خاصة على عناصر أساسية متفق عليها في تعريف التمكين الإداري للمعلمين، إلا أن البعض ما زال يجادل في وضع مفهوم واضح ومحدد للتمكين.

وعلى الرغم من ذلك فإن حقيقة المفهوم تعتمد بشكل أساسي على المناخ التنظيمي المناسب، وأهم ما في ذلك هو خلق الشعور بالمسئولية لدى المعلمين في المدرسة، وأنهم عند حسن ظن الإدارة المدرسية في تحملهم لمسئولياتهم، كما أن الشعور بالمسئولية هي الخطوة الأولى والعادة الأساسية التي تقود إلى النجاح وإلى الفاعلية الفردية والجماعية.

إن المؤسسات التعليمية الناجحة هي تلك التي تستخدم أنظمة إدارية متعددة لخلق بيئة عمل مشجعة وداعمة للتفكير الاستراتيجي على مستوى المعلمين والإدارة المدرسية. ذلك التفكير الاستراتيجي الذي لا يرتبط بالوظائف فحسب بل بها وبالمدرسة على حد سواء، مع تبني مبدأ تحمل المسئولية في إتقان وجودة الأداء. أي أن يصبح مبدأ الإتقان في العمل وجودة الأداء مسئولية الجميع وليست مسئولية لجهة محددة.

ويُبدي بعض العلماء تحفظا تجاه تطبيق مفهوم التمكين الإداري للمعلمين في المؤسسات التعليمية. فيؤكد البعض من أمثال إكسلس ***Eccle***، أن التمكين الإداري للمعلمين يتطلب جهودا جبارة من حيث إعادة هيكلة المؤسسة التعليمية وعملياتها وأنظمتها ومناخها التنظيمي، لبناء جو من التمكين الإداري للمعلمين إن

أردنا تحقيق نتائج ملموسة من ناحية تحسين مستوى الأداء المدرسي، وجـودة الخدمـة التعليمية التي تقدمها المدرسة للتلاميذ أو الطلاب وغيرها من النتائج.

إن فشل الإدارة المدرسية في تطبيق هذا المفهوم يعود في أغلب الأحيان إلى سـوء تنفيذ التمكين الإداري للمعلمين ومتطلباته الأساسية، مثل: المنـاخ التنظيمـي المناسـب، وإيجاد الثقة والتعاون بين المعلمـين والإدارة المدرسـية، وإيجـاد سـبل العلـم والمعرفـة والمؤسسة المتعلمـة، وإيجـاد قنـوات الاتصـال الصـحيحة ومـا تحملـه مـن معلومـات، وإيجاد الحوافز التـي تـدفع مـن يتحمـل المسـئولية إلى مزيـد مـن الفاعليـة والنتـائج الجيدة.

لذلك فالتمكين الإداري للمعلمين ليس حـلاً سـحرياً ولا علاجـاً سريـع الأثـر، ولكنـه برنامج تغيير وتجديد يسبقه برامج متعددة لتهيئة المناخ المناسـب لتطبيـق هـذه الرؤيـة، والتي إن نجحت أدت إلى نتائج نهائية باهرة على مستوى الفرد وعـلى مسـتوى المؤسسـة التعليمية، وعلى مستوى التلاميذ أو الطلاب المستفيدين مـن الخدمـة التعليميـة، فجميـع هؤلاء يمكنهم أن يستفيدوا من تطبيق هذا البرنامج ومن فوائده المتعددة.

فكما يقـول فورريسـتر ***Forrester***، ويؤكـد: إن كثـيراً مـن بـرامج التمكـين الإداري للمعلمين قد تفشل عندما يصبح التركيز منصباً على القوة التي هي جزء لا يتجـزأ مـن التمكين الإداري للمعلمين، دون إعادة توزيع المعلومات والمعرفة، والمكافـآت، وغيرهـا، ونشرها بالشكل المناسب، وتكون بعد ذلك النتيجة منح المعلـم المبـاشر السـلطة مـثلاً لكي يتصرف لصالح التلاميذ أو الطلاب المستفيدين مـن الخدمـة التعليميـة، وفعـل مـا يمكن فعله لإسعادهم، ولكن، مع الأسف، دون امتلاك التدريب الكافي والمهارة الكافيـة ليتصرف بمسئولية وعقلانية وفاعلية. لأنه أحيانـاً قـد يـتصرف المعلـم بطريقـة خاطئـة لمصلحة التلاميذ أو الطلاب المستفيدين من الخدمة التعليمية، على سبيل المثال، ولكـن على حساب المصلحة العامة للمؤسسة التعليمية.

وفي هذا الاتجاه يقدم بووين ولاولر ***Bowen and Lawler*** معادلة التمكـين الإداري للمعلمين التي تبرهن على أهمية بعض المقـدمات والمقومـات التـي قـد تعتـبر بمثابـة عوامل أساسية لنجاح التمكين الإداري للمعلمين في المؤسسة التعليمية، وهذه المعادلة:

"التمكين الإداري للمعلمين = القوة × المعلومات × المعرفة × المكافآت"

وحسب بووين ولاولر ***Bowen and Lawler*** فإن حاصل ضرب هذه العوامل الأربعة يبين أنه إذا كان أي عنصر من هذه العناصر مساوياً لصفر، فإن نتيجة التمكين الإداري للمعلمين الكلية سوف تكون صفراً.

وهذا يذكر مديري المدارس بعدم إعطاء المعلمين قوة أكبر دون إعطائهم الدعم الكافي لممارسة هذه القوة وهذه الحرية، بذكاء وحكمه. إن الممارسات الإدارية التي تعمل على بث القوة والمعرفة والمعلومات والمكافآت، تمنح المعلمين حالة ذهنية خاصة وهي حالة التمكن والتمكين الإداري للمعلمين المنبثقة من الإمكانية والقدرة والقابلية ***Abilities and Capabilities***.

فإن توافرت تلك الممارسات الإدارية، توافر عندها التمكين الإداري للمعلمين، وإن توفر التمكين الإداري للمعلمين توافرت نتائجه المتعلقة برضا المعلم وشعوره بالأهمية وبالاستقلالية وبالمسئولية وبالانتماء وبالعمل، لتحقيق أفضل النتائج من حيث تحسين مستوى الأداء المدرسي، وجودة الخدمة التعليمية التي تقدمها المدرسة للتلاميذ أو الطلاب وغيرها من النتائج.

ويجادل ديمنج ***Deming*** المؤسس لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في دور مديري المدارس في إزالة كل العوائق التي تمنع المعلم من ممارسة وظيفته بكفاءة وفاعلية. فيجب إعادة النظر في دور المديرين، وإعادة تشكيل أدوارهم، واتجاهاتهم، وصياغتها، وبرمجتها من جديد من أجل التخلي عن تلك الممارسات، التي تمنع المعلم من القيام بكل ما يمكن القيام به للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية والإبداع.

ويؤكد ديمنج ***Deming*** أن هذه العوائق تحرم المعلمين الحق الطبيعي في الاعتزاز والفخر بالعمل وحقهم الطبيعي بالقيام بعملهم بشكل جيد. لذلك فإن الإدارة المدرسية التي تعمل على دعم المعلمين وتمارس رقابة محدودة على تصرفاتهم فإنها تعزز روح الإبداع لديهم وروح المبادرة والفاعلية.

في ضوء ما سبق يتبين لنا أن التمكين الإداري للمعلمـين لا ينشـأ مـن فـراغ أو في فراغ. وإنما يحتاج إلى مقومات أساسـية وهـذه المقومـات تحتـاج إلى تأصـيل وتعميـق داخل المؤسسة التعليمية، فأسس الثقة، والمعرفـة، ونشر القـوة، والمشـاركة في الرؤيـة، والمعلومة تحتاج إلى تغيير في نوايـا الجميـع، ومعتقـداتهم، وسـلوكياتهم، لتبنـي هـذه الأسس، لكي تعمل كشروط أساسية، لإنجاح مفهوم التمكين الإداري للمعلمين.

ركائز التمكين الإداري للمعلمين ومقوماته:

أصبح مفهوم التمكين الإداري للمعلمين واضحا فهـو يـنص عـلى توزيـع السـلطة وحرية التصرف والتحكم من أعلى إلى أسفل المؤسسة التعليمية، ومنح المعلمين الحـق في المشاركة الفاعلة وتحمل المسئولية. ويتعـارض مـع هـذا المفهـوم أن تبقـى السـلطة المركزية هي المتحكمة في كل صغيرة وكبيرة في المؤسسة التعليمية، وهنـا يبقـى القـرار مركزياً ومنوطاً فقط بالرجل الأول في المؤسسة التعليمية بحيث تكون القرارات عرضـة لمزاجية المدير وأهوائه ورغباته.

والأسوأ من تكريس المركزية في أي مؤسسة تعليمية، هو أن يمنح مـدير المدرسـة للمعلمين الحق في صنع واتخاذ القرار و الحرية في التصرف، دون توفير متطلبات ذلـك الحق وتلك الحرية في التصرف والمشاركة في تحمل المسئولية والمساءلة.

وتؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية خلق وتوطيـد بعـض المقومـات الأساسـية وتوطيدها قبل التمكين الإداري للمعلمين في المؤسسة التعليميـة. وسـوف نتنـاول تلـك المقومات الأساسية والتي تشتمل على أربعة مقومات وركائز أساسية هـي:

أولا: المعرفة والمهارة:

لا يخفى على إنسان القرن الحادي والعشرين الكم الهائل من المعرفة التراكميـة التي تكونت ما بعد الحرب الكونية الثانية حتى يومنا هذا. كما لا يخفى عـلى أي مـدير مدرسـة مـا يشـاهده ويلمسـه المـرء مـن تطـورات تكنولوجيـة ومعرفيـة وعلميـة تستدعي تغيرات في: الأنماط الإدارية التقليدية، وتغيـير في إدارة المـوارد البشريـة، وتغيـير

في شكل العلاقات بين كافة الأطراف المعنية في المؤسسة التعليمية، من المديرين والمعلمين والتلاميذ أو الطلاب من الخدمة التي تقدمها المؤسسة التعليمية والمجتمع بأكمله. ومن أهم المفاهيم المعاصرة في وقتنا الحاضر ما يسمى: بإدارة المعرفة وعامل المعرفة ***Knowledge Worker***وغيرها من المصطلحات التي تدل على تحول واضح نحو استخدام المعرفة وإدارتها في المؤسسات التعليمية.

- **مفهوم عامل المعرفة:** ***Knowledge Workers***

مصطلح موظف أو عامل المعرفة ***Knowledge Worker***غير شائع في أدبيات الإدارة العربية، وقد لا يلاقي استحساناً بسبب عدم استعماله وعدم تعود القارئ العربي على هذا المصطلح، وعدم استخدام وتداول أي مصطلح، قد يفقده بطبيعة الحال معناه لدى القارئ. ولفهم العامل أو الموظف صاحب المعرفة لابد من طرح بعض التصنيفات المتعلقة بهذا المصطلح.

فهناك الموظف المستخدم للمعرفة ***Knowledge User*** والموظف المبدع للمعرفة ***Knowledge Creator***. فالموظف المبدع للمعرفة هو ذاك الذي يخلق أفكار وأساليب إبداعية جديدة ويعمل على توظيفها في المؤسسة. وهذا النوع يشمل العلماء والباحثين في مجالات البحث والتطوير، ويشمل المهندسين في تطوير المنتج الجديد، والمصممين والأكاديميين والمبدعين، في مجال الإعلان والدعاية والكتابة الصحفية.

وقد صنف دافنبورت ***Davenport*** المعرفة على أساس من يقدمون أفكاراً هامة وأفكاراً غير هامة، وذلك علي النحو التالي:

- الأفكار الهامة: فهي تلك الأفكار التي تساهم في تغيير الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات. مثال ذلك، أفكار في خلق إستراتيجيات جديدة تساهم في تغيير مسار المؤسسة، أو إبداع برامج إدارية جديدة، أو تقديم أفكار في تغيير التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، وهكذا.

- الأفكار البسيطة وغير الهامة: فهي تلك الأفكار التي تتضمن تعديلات طفيفة وغير جوهرية في طريقة العمل. مثل إحداث تعديلات في تصميم المكاتب لتصبح أقل تكلفة وأكثر كفاءة لاستخدام الموظفين. وهي أيضا شبيهة بالتحسين المستمر على النوعية.

والنظرة التقليدية إزاء هذه التصنيفات تدعم فئة محدودة من فئات المؤسسة، للمساهمة بتقديم أفكار هامة وكبيرة والنظرة التقليدية للموظفين هي أنهم فقط مستخدمون، وليسوا مبدعين للأفكار. وإذا حدث أن كانوا مبدعين فإنهم يبدعون أفكارا بسيطة وغير هامة.

وفي هذا السياق يؤكد دافنبورت***Davenport*** أنه إذا أرادت المؤسسات أن تكون ناجحة في القرن الحادي والعشرين فعليها أن تشجع موظفيها على إبداع المعرفة واستخدامها بشكليها المهم وغير المهم وخلق الأفكار الكبيرة والصغيرة على حدٍ سواء. ويقترح دافنبورت ***Davenport***، أن على المؤسسات إذا أرادت أن تنجح في المستقبل أن تشجع كل من يعمل بها على التفكير وتقديم الآراء وأن تكافئهم وتشجعهم على ذلك. ومن أهم مقتضيات التشجيع: أن يعطى الموظف حرية في التفكير والاستقلالية في العمل وإتاحة الفرصة له للتمكين، وتشجيع روح المخاطرة وعدم قمع المحاولة والخطأ.

أهمية المعرفة وإدارة المعرفة:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف، ورفع مستوى منتجاتها.
- تتيح للمؤسسة الفرصة لتحديد المعرفة المطلوبة، وتطويرها، وتطبيقها، وتقييمها.
- تعد أداة فعالة لاستثمار رأسمالها الفكري، وذلك من خلال تسهيل الوصول إلى هذه المعرفة للأفراد الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب وبطريق أسهل.

- تمثل عاملاً رئيسا في تحفيز المؤسسات علي تجديد ذاتها، ومواجهة المتغيرات البيئية المتلاحقة.

مبادئ إدارة المعرفة:

- إن إدارة المعرفة مكلفة.
- إن الإدارة الفعالة للمعرفة تتولد من مواقف الناس، ومن التعامل مع التكنولوجيا.
- إن إدارة المعرفة تتطلب مديري معرفة.
- إن مشاركة المعرفة واستخدامها من العمليات الهامة في إدارة المعرفة.
- إن البداية هي خلق المعرفة وإدخالها.
- أن إدارة المعرفة لا تنتهي أبدا.
- إن إدارة المعرفة يمكن أن يقاس عائدها وتأثيرها.
- إن إدارة المعرفة يمكن أن تحل مشكلات العميل.

والمبادئ السابقة لإدارة المعرفة يؤكد أهمية الاستعداد مقدماً لتطبيق إدارة المعرفة، وتوفير التكاليف اللازمة لها، وتوفير القيادة الجيدة التي تساعد علي نجاح وتقدم إدارة المعرفة، كما تؤكد أيضا أهمية تطبيق المعرفة، هذا التطبيق الذي يساعد على تنفيذها، كما تؤكد المبادئ السابقة أيضاً علي أهمية المشاركة بين كافة الأفراد في إنتاج وتوزيع وتطبيق، وغيرها من العمليات المرتبطة بالمعرفة، وعلي الطبيعة المتجددة لمعرفة، والتي تطلب القيام واستمرار بإدارة المعرفة، وذلك نظراً للتجدد الدائم للمعرفة، خاصة في ظل الثورة المعلوماتية التي يشهدها العالم، كما تشير المبادئ أيضا إلى أهمية إدارة المعرفة قي حل مشكلات العميل مثل جودة المنتج، وتوفير الوقت، وتقليل التكاليف، هذا يتطلب التقويم المستمر، والتغذية المستمرة والمرتدة لإدارة المعرفة.

الإدارة التقليدية والمعرفة:

عند ذكر كلمة "إدارة" يتبادر للذهن أحيانا وظائف الإدارة من: تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة وتوجيه وتقويم للعمل وللمعلمين. وهذا ما كان فعلاً ملائما

للعهد الصناعي ***The Industrial Era*** إبان الثورة الصناعية وما بعدها. أما في الوقت الحالي، هل هذه الوظائف ما زالت ملائمة في عهد تسوده المؤسسة الأفقية ومجموعات العمل المستقلة والدافعية الذاتية لدى العاملين؟، هل هذه الوظائف ما زالت ملائمة في عهد عامل المعرفة ***Knowledge Worker*** بحسب وصف بيتر دركر ***Peter Drucker***.

إن من أهم ملامح التغيير التي برزت في وقتنا الحالي وبشكل خاص في بدايات الألفية الثالثة، ظهور المعرفة واعتماد المؤسسات على المعرفة والعامل أو الموظف صاحب تلك المعرفة. وعلى الرغم من معرفة الدول النامية بما في ذلك الدول العربية، بالتغير الذي حدث في المؤسسات الغربية وفي الدول الصناعية تبعا لذلك، وعلى الرغم من استيراد الدول النامية للكثير من مصادر المعرفة كتكنولوجيا المعلومات، إلا أن الأنماط الإدارية لم تتغير تبعاً لذلك، ومازالت الدول النامية بصفة عامة والكثير من الدول العربية بصفة خاصة تتبع أساليب إدارية تقليدية.

إن النمط الإداري التقليدي كان مناسبا لكي يتعامل مع ظروف مختلفة عما تعيشه الإدارة والمؤسسة في الوقت الحالي. فالنمط الإداري البيروقراطي التقليدي ربما كان مناسبا حتى السبعينيات من القرن الماضي. أما في الوقت الحالي فالأمور تتغير على مختلف الأصعدة، فثقافة العامل كانت أقل، ودوافعه مادية وانتماء الموظف للنقابات كان أمراً ضرورياً. والبيروقراطية التي جاء بها ماكس ويبر ***Max Wiber*** كانت إيجابية ولا يمكن الاستغناء عنها، وتقسيم العمل كذلك كان أمراً أساسياً وكانت أدوار العمل ومهامه منفصلة ومستقلة عن العامل. وما زالت المؤسسات حتى هذه الأيام تمارس النظريات والمفاهيم الإدارية التي نادى بها أناس مثل ماكس ويبر ***Max Wiber*** وهنري فايول ***Henri Fayol*** وفريدريك تايلور ***Fredrick Taylor*** منذ ما يقرب من حوالي مائة عام أو أقل، علماً بأن هذه المفاهيم كانت مناسبة إلى حد كبير في ذلك الوقت، وهذا أمر طبيعي أن تكون مناسبة حينئذ وما هو غير طبيعي هو في عدم استثمار المفاهيم المعاصرة التي تتناسب مع بيئة العمل المعاصرة أو عدم

ممارستها في الوقت الحالي، وما زالت الكثير من المؤسسات تمارس مفاهيم مئة عام مضت. وجدير بالذكر أن معظم المؤسسات في الدول العربية مثلا ما زالت تطبق النموذج الإداري القديم، على الرغم من عدم ملائمته في عهد تتبنى فيه مؤسسات القرن الواحد والعشرون، المعرفة وأنظمة المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، وغيرها من مفاهيم إدارية معاصرة.

النموذج الإداري القديم:

- استقلالية الإدارة عن العاملين فدور المدير الإدارة ويؤدي العاملون مهامهم.
- وضوح بداية العمل ونهايته وسهولة قياس أداء العاملين وأغلب الأعمال يدوية.
- فرضية الإدارة تقوم على أساس أن العمال تحكمهم أنانيتهم ومصلحتهم الاقتصادية بالدرجة الأولى ولا بد من مراقبتهم من قبل المشرفين للتأكد من أنهم يقومون بعملهم كما هو مطلوب منهم.
- مهام المديرين في الإدارة الدنيا وفي الإدارة الوسطى كهمزة وصل ووسيط في نقل المعلومات والتقارير والتعليمات من الإدارة العليا للإدارة الدنيا ومن الإدارة الدنيا للإدارة العليا. والتسلسل الرئاسي أمر في غاية القداسة وأي تجاوز غير ذلك ذنب لا يغتفر.
- لا يجوز تقويم المديرين فهم فوق الشبهات.
- القدرات والمهارات الفكرية هي من اختصاص المديرين وليس العاملين.
- معرفة المديرين ومهارتهم في المهام التي يقومون بها ويمارسها العاملين تفوق إمكانات العاملين ودور المديرين هو في توجيه وإرشاد العاملين بكيفية تأديتهم لأعمالهم.
- المدير يفكر والمرؤوس ينفذ.

النموذج الإداري الحديث:

- وجود تداخل بين الإدارة والعمل والعمال وعدم القدرة على الفصل بينهم.
- صعوبة قياس أداء العاملين وعدم وضوح المهام وعدم سهولتها.
- هناك دوافع معنوية في العمل ومهارة العامل ومعرفته تحتم عليه تأدية عمله دون مراقبة شديدة.
- يعمل المديرون في الإدارة الدنيا أو الوسطى منسقين ومساعدين ومدربين يساعدون في تنسيق المهام وليس في مراقبة أداء المهام.
- تقويم الأداء من خلال منهجية التغذية العكسية ب360 درجة لا يستثني المديرين من تقويم مرؤوسيهم لهم.
- يحتاج العامل إلى المعرفة وأنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات ربما أكثر من مديره.
- المرؤوس يعرف المهام المطلوبة منه أكثر من مديره.
- الجميع يفكر من موقعه والجميع يُنظر إليهم على أنهم شركاء لا أنداد أو عبيد.

فمع الموظف (أو عامل المعرفة) ومجتمع المعرفة لا تستوي الأمور بأدوات إدارية مضى وقت طويل دون تبديل أو تغيير، والأمر لا يتعلق بالتغيير فقط من أجل التغيير، ولكن أصبح الأمر حتميا على مؤسسات تعيش عصر العولمة بأبعادها التكنولوجية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية، أن تتغير في إدارتها لمواردها البشرية وهياكلها التنظيمية، لتصبح أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية الخارجية، ولتسمح لموظفيها باستخدام قدراتهم ومعرفتهم وكفاءاتهم، وتمكينهم من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستديمة لمؤسساتهم. فهناك فرق بين توظيف قدرات فئة محدودة مثل الإدارة العليا في تحقيق التغيير والتطوير المنشود كما هو الحال في الإدارة التقليدية، وبين أن يشارك الجميع في المؤسسة في محاولة استخدام مواهبهم وعقولهم في سبيل تحقيق تلك

الميزة التي تم ذكرها، وخاصة في زمن المعرفة ورأس المال الفكري والإبداعي الذي لم يعد يقبل التفكير البيروقراطي الذي يُنكر إمكانيات فئات معينة لصالح فئات أخرى.

ظهور إدارة المعرفة وتطورها:

تعد إدارة المعرفة واحدة من الاستراتيجيات الهامة التي تعود بتاريخها إلى نظرية الإدارة لتايلور، عام1911م، وقد كان هناك العديد من المنظرين الذين أسهموا في ظهورها، ومن أبرز هؤلاء بيتر دروكر ***Peter Drucker*** ، وبول ستراسمانن ***Paul Strassmann*** ، وكان لدي كل منهما اهتمام زائد بالمعرفة الظاهرة، أما بيتر سينج ***Peter Senge*** ، فقد كان مهتما بمنظمة التعلم ***Learning Organization***، كما كان مهتما بالبعد الثقافي لإدارة المعرفة.

وقبل عام 1970م قام كل من سجيرس آرجيريس ***Cgirs Argyris*** ، وكريستو بير بارتليت ***Christo Per Bartlett***، ودبرازي إلاونارد ***Dprathy Ielaonard*** ، بتجريب عدد من الحقائق المتعلقة بإدارة المعرفة، وفي عام 1975م قام ليونارد بارتون ***Leonard Barton*** بدراسة حالة لشركة لديها إستراتيجية فعالة لإدارة المعرفة، وفي نفس العام تقريباً 1975م، كان هناك اهتمام من قبل كل من ستانفورد توماس آلين ***Allen Stanford Thomas*** وإيفيرت روجيرس ***Evert Rogers*** ،حيث أسهم هؤلاء في إدراك وفهم كيفية إنتاج واستخدام ونشر المعرفة. ومع هذا الاهتمام بإدارة المعرفة كان هناك اهتمام أيضاً بكيفية التعامل مع التزايد الكبير في مقدار المعرفة المتاحة، والتعقد المتزايد في المنتجات والعمليات.

وفي عام 1980م رأي كل من دووج إنجلبارت***Doug Engellbart*** وماك كراكين ***Mc Cracken***، أن تنمية وتحسين النظم من أجل إدارة المعرفة، تعتمد علي الذكاء الصناعي ونظام الخبير، وغيرها من المفاهيم التي أنتجت مفاهيم هندسة المعرفة وإنتاجها والنظم المعتمدة على المعرفة.

وفي هذه الفترة كانت هناك العديد من الكتابات الهامة لكن إدارة المعرفة لكل من ماسودا ***Masuda*** وسيفيبي ***Seveiby***.

أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو دون مارشاند ***Don Marchand*** في بداية الثمانينيات من القرن الماضي والتي كان يقصد بها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات، وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة دروكر ***Drucker*** بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المنظمات ستكون من صناع المعرفة، الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن خلال العملاء.

وبعد عام 1980م كان للحاسب الآلي الأثر الهام في الاهتمام بإدارة المعرفة، وبدأت إدارة المعرفة في الظهور في العديد من المجلات منذ عام 1990م، ومن هذه المجلات ***"Harvard Business"*** و***"Organizational Sloan "Management Review*** و ***"Review"*** ***"Science"***، كما بدأت العديد من المؤسسات في تطبيق إدارة المعرفة في كل من اليابان وأمريكا وأوروبا، ويعد عام 1990م هو عام ازدهار إدارة المعرفة.

وكان أول كتاب عن إدارة المعرفة ***The Knowledge Value Revolution***, (ثورة قيمة المعرفة) كما قدمت في طبعة عامة عام 1991م، حيث نشر توم ستيوارت ***Tom Stewart*** في عام 1991م مقالة بعنوان (قوة العقل) في مجلة ***Fortune Magazine***.

وفي عام1994م تم طرحها في العديد من المؤتمرات، وفي عام 1995م، نشرت العديد من المقالات المتصلة بإدارة المعرفة، مثل (منظمة إبداع المعرفة) وكيف أبدعت الشركات اليابانية ديناميات التجديد، وفي نفس الوقت كان هناك العديد من المنظمات الأخرى التي حاولت أن تكشف العلاقة بين إدارة المعرفة والمفاهيم الأخرى مقر الممارسة الأفضل وأسلوب القياس المقارن بالأفضل.

من خلال العرض السابق يتضح أن إدارة المعرفة - كمدخل من مداخل الإصلاح المؤسسي - علي الرغم من بزوغها في بداية التسعينيات من القرن العشرين فِإن جذورها ترجع إلى عام 1991م، مع ظهور نظرية الإدارة لتايلور، وقد أخذ هذا

المفهوم يتطور بعد ذلك، ويضيف إليه العديد من المنظرين، الذين ظهر أكثرهم في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي بداية الأمر كان الاهتمام منصباً علي المعرفة الظاهرة، ثم كان الاهتمام بإنتاج المعرفة واستخدامها ونشرها، وغير ذلك من العمليات المرتبطة بإدارة المعرفة، وقد ساعد على ظهورها وانتشارها الثورة المعلوماتية التي شهدها ولا زال يشهدها العالم الآن، والتي كان من نتيجتها ظهور الحاسب الآلي، والذي يعد أحد المستحدثات الهامة في العصر الحالي، وكل هذه العوامل أدت إلى الاهتمام بالمعرفة، ومن ثم الاهتمام بإدارة المعرفة.

كما كان لظهور الحاسب الآلي، وما ارتبط به من العديد من المفاهيم مثل نظم الخبير والذكاء الصناعي، الأثر الكبير في تبلور هذا المفهوم وزيادة الاهتمام به. وكان لهذه الإرهاصات الفكرية، وما تبعها من الاهتمام بإدارة المعرفة، وبالعمليات المرتبطة بها، والمفاهيم التي ظهرت خلال كهذه الفترة، الأثر الواضح في بزوغ إدارة المعرفة في التسعينيات من القرن العشرين، هذا الاهتمام الذي أنتهي بعقد مؤتمر خاص لها عام 1994م.

وفي ضوء ما سبق يتضح لنا أن ظهور موضوع المعرفة وإدارة المعرفة منذ عدة سنوات، من خلال الأدوات التالية:

- الآلية ***Automation***في المصانع وحتى في الزراعة التي أدت إلى التخلص من أعداد كثيرة من الأيدي العاملة التي كانت تقوم بأعمال يدوية.
- الحاسوب والمعلومات والحاجة لمعالجتها وظهور تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات الإدارية وغيرها من أدوات تقنية.
- ظهور ما يسمى بعامل المعرفة ***Knowledge Workers*** وعلى الرغم من أن هذه التسمية غير شائعة حتى وقتنا الحالي في مؤسسات الدول العربية، ولكن هناك العديد من المؤسسات في الدول الغربية أصبحت لإدارة المعرفة وظيفة مشابهة لوظائف المؤسسة مثل وظيفة

إدارة الموارد البشرية، ووظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل، وهناك أيضا وظيفة لمدير المعرفة وإدارة المعرفة ***Knowledge Manager and Knowledge Management*** ، وتعد هذه الوظيفة محورية في بعض المؤسسات الغربية.

- تزايد نسبة المؤسسات الخدمية التي جوهر عملها يقوم على المعرفة، وتزايد تداولها بين أفراد المؤسسة.

فمع بدايات القرن الحادي والعشرين زادت، بشكل ملحوظ، عدد الوظائف التي تتطلب المعرفة في معالجة المعلومات وفي شركات الاتصال وأشباه الموصلات ***Semiconductors*** وشركات الإنترنت وغيرها.

مستقبل الإدارة:

في ضوء ما سبق يتضح لنا أن التحول نحو المعرفة يتطلب من الإدارة والممارسة الإدارية أن تتغير من الممارسة التقليدية إلي الممارسة المعاصرة وذلك علي النحو التالي:

الممارسة التقليدية:

- المراقبة والتأكد من قبل المدير.
- العمل على تثبيت التنظيمات الهرمية.
- تعيين وتسريح الموظفين.
- بناء المهارة اليدوية.
- تقويم الأداء المُشاهد والكمي (مثلا كمية الوحدات المنتجة يوميا).
- تحييد الثقافة وتجاهل النظام غير الرسمي.
- دعم البيروقراطية.

الممارسة المعاصرة:

- المشاركة والعمل مع العاملين.
- التحول نحو عمل الفرق والمجتمعات الصغيرة داخل المؤسسة

- استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها.
- بناء المهارة المعرفية.
- تقويم الأداء الكيفي والنوعي المتعلق بالإنجازات المعرفية.
- بناء ثقافة المعرفة والتعلم.
- تجاوز البيروقراطية وتحييدها.

وفي ضوء ما سبق يتضح لنا أن حجم التحولات التي بدأت تتبلور في ممارسات المديرين وتوجهاتهم في المؤسسة المعاصرة نحو بناء مناخ تنظيمي مناسب للمعرفة، ومن أجل احتضان رأس المال البشري في مؤسسة القرن الواحد والعشرين. وهذه التحولات تعتبر بحق ثورة على الأنماط الإدارية التقليدية التي سادت في القرن العشرين وبدأت تتداعى في نهاياته تاركة المجال لأنماط حديثة تتلاءم مع التحولات البيئية المعاصرة.

وموظفو المعرفة يرغبون بالعمل بشكل مستقل وتمكّن، ودون مراقبة وإشراف مباشر، ودور الإدارة يجب أن يتمحور في تمكين هؤلاء من المشاركة في المعرفة والمهارة وتنسيق المعرفة، لأن موظف المعرفة ربما لا يتوافر لديه الوقت الكافي للتعاون والمشاركة في المعرفة، وهنا يأتي دور الإدارة في مساعدة موظفي المعرفة، بتخليصهم من الوظائف الروتينية من أجل التفرغ للقيام بالتعاون والمشاركة في المعرفة فيما بينهم.

من الجدير بالذكر هنا أهمية دور الإدارة في استقطاب المواهب النادرة للمؤسسة والمحافظة عليها وعدم التفريط بها بسهولة. فسر نجاح المؤسسات يكمن في القدرات الإدارية الفائقة لهذه المؤسسات في استقطاب موظفي المعرفة من أصحاب المواهب والكفاءات بمختلف أشكالها. ومن هذا المنطلق يتوقع الكثير من علماء الإدارة من أمثال دافنبورت ***Davenport*** أن تكون المنافسة في المستقبل حول استقطاب المهارة وأصحاب الكفاءات ممن يطلق عليهم بموظفي المعرفة. وللمحافظة عليهم يجب على الإدارة المعرفة التامة والأكيدة بأن المناخ البيروقراطي غير مناسب

لموظفي المعرفة. فهم يرغبون بتأدية أعمالهم دون مراقبة شديدة ودون قواعد وإجراءات صارمة ونظم عمل رسمية لأن إجراءات العمل البيروقراطية قد تشكل بيئة طاردة لمثل هذه الكفاءات، لأنهم لن يتمكنوا من الحرية في التفكير والاستقلالية في الإبداع والابتكار. ومن المعروف أن حرية التفكير والمحاولة والتجربة والفشل والإبداع والابتكار كلها أمور من صميم عمل موظف المعرفة أو المؤسسة التي تمتلك ما يمكن أن يطلق عليه "رأس المال المعرفي".

أي أن للمعرفة والمهارة أهميتها بصفتها مقوماً أساسياً من مقومات التمكين الإداري للمعلمين ومنحهم، حرية في التصرف، وفي المشاركة، وفي التمكين الإداري للمعلمين. وهذا أمر طبيعي، فكلما زادت خبرة الفرد، وزادت مهاراته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار، واستقلالية أكبر. وعلى الرغم من ذلك، فالمعرفة والمهارة لا تكفي وحدها من أجل التمكين الإداري للمعلمين في المؤسسات. لذلك تنظم إلى عنصر المعرفة عناصر أخرى أساسية من أجل التمكين الإداري للمعلمين.

ثانيا: الاتصال وتدفق المعلومات:

تعد المعلومة سلاحاً هاماٍ يعتمد عليه مدير المدرسة والمعلمين في عملية صنع واتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل المدرسي ومشاكل التلاميذ أو الطلاب المستفيدين من الخدمة التعليمية. وبدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن لمدير المدرسة أو المعلم التصرف بحرية واقتدار لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأً. فالاتصال الفاعل في المؤسسات التعليمية الناجحة، يعزز مبدأ الإبداع.

أنظمة الاتصال غير الرسمية:

تتسم عملية الاتصال غير الرسمية بلقاء أعضاء الفريق المدرسي بشكل عضوي وبشكل طبيعي وتطوعي لمناقشة المشكلات المدرسية التي تواجههم، وقد تتشكل الدافعية لديهم والرغبة القوية لحل المشكلات المدرسية التي يواجهونها بسبب

الشعور بالمسئولية والتمكُن، وهذا الأمر هو الذي يدفعهم تطوعاً وعفوياً للشعور بالحاجة الماسة للالتقاء والتواصل من أجل حل المشكلات المدرسية وتقديم أفكار جديدة، ومن أجل التعلم والمساعدة الجماعية لحل المشكلات المدرسية وتقديم إبداعات جديدة. وهذا النموذج لا يكاد يبدو متاحاً أو ملحوظاً في مؤسسات التعليمية في الدول العربية أو دول العالم الثالث بشكل عام، علماً بأنه غير مستحيل. ولكنه يحتاج إلى شروط من أهمها المناخ التنظيمي المشجع على روح الإبداع والاعتماد على الذات، وروح الفريق والتوازن في الأهداف، وعدم قمع المحاولة، والتجربة والسماح بهامش من المحاولة والخطأ.

عملية الاتصال في المؤسسات الناجحة:

عملية الاتصال هي عملية مكثفة ولا تتم بشكل موسمي أو دوري أو بشكل نادر وإنما تتم بشكل دائم. ففي المؤسسات التعليمية الناجحة لا يوجد حواجز بين مدير المدرسة والمعلمين ولا يوجد رسميات في الخطاب ولا يوجد خوف من مدير المدرسة لأن مصلحة المؤسسة التعليمية ومصلحة العمل همٌ واحد لكل من مدير المدرسة والمعلمين فقد يقف المعلم في اجتماع ما، ويوقف مدير المدرسة عن الحديث، أي يقاطعه دون ممانعة ودون تكّون مشاعر معادية بين الطرفين. هذه المداخلة تبين المفارقات بين ما يحدث في المؤسسات الناجحة وبين ما حدث قبل أربعة عشر قرناً من الزمان.

فالممارسات التي تحدث في المؤسسات التعليمية غير الناجحة، تؤكد لنا أن مديري المدارس لا يجتمعون بالمعلمين، أو نادراً ما يحصل ذلك دون أجنده رسمية، والمديرون والمعلمون يتخاطبون فيما بينهم من خلال الوسائل الرسمية، وفي الوقت الحالي الكثير من المؤسسات التعليمية تستخدم الإنترنت في نقل المعلومات الرسمية وغير الرسمية، ولكن في مؤسسات التعليمية في الدول النامية، ما تزال عملية الاتصال عبر الإنترنت محدودة ولا تكاد تجد ذلك الحوار بين أعضاء المؤسسة التعليمية عبر الإنترنت، على الرغم من أنّ هذه التقنية تتوافر لكل معلم، ولكن دون استثمارها بالشكل الأمثل.

والعديـد المؤسسـات التعليميـة في الـدول الغربيـة توصـف عمليـة الاتصـال عندهم بـ "اتخاذ القرار بواسطة الزملاء" حيث تتم عملية اللقاء بشـكل حـر ومفتـوح وعلى طريقة الحوار بالمواجهة، وتناقش المواضيع الحساسـة دون حـرج ويطرحـون أي موضوع يمكن أن ينظر إليه في مؤسسات أخرى على انه من المحرمـات التـي لا ينبغـي المساس بها. ومن أهم الأسباب التي لا تمنعهم من الخجل أو الحرج من طـرح أي شيء هو ناتج عن أنهم يلتقون ويتحاورون بشكل دائم، والاجتماع واللقـاء عنـدهم ليسـت حالة نادرة أو حالة رسمية أو حادثة سياسية تهدف إلى مصالح خاصة أو لغايـات عنـد مراكز قوى معينة.

وفي ضوء ما سبق يتضح لنا أن ندرة اللقـاءات والاجتماعـات التلقائيـة ونـدرة حوار الفرد مع الآخر وغيابه عنه لفـترة زمنيـة طويلـة يـؤدّي إلى الابتعـاد عـن الحـوار المفتوح والمكشوف، وكلما طالـت الفـترة الزمنيـة زادت مقتضـيات الرسـمية والاحـترام المبالغ فيه بين مدير المدرسة والمعلم، وانعدمت الشفافية والوضوح والصراحة.

لذا يجـب عـلى الإدارة المدرسـية أن تبتكـر السـبل الكفيلـة بـالحوار المكثـف واللقاء على أسس غير رسمية لمناقشة أمور هامة وجدية، وعدم انقطاع مدير المدرسـة عن اجتماعات المعلمين. وكثيراً ما يتعذر على مدير المدرسة القابع في "برجـه العـاجي" لقاء المعلمين بسبب انشغاله بأمور كثيرة تمنعـه مـن لقـائهم أو الاجـتماع بهـم، ولكـن ثبت من خلال الدراسات والأبحاث الميدانية بأن أولى أولويـات مـدير المدرسـة النـاجح هو في لقاءه المتكرر مع كافة العاملين معه في المدرسة، لبث الروح المعنوية في نفوسهم ونقل رسالة المؤسسة التعليمية وغاياتها وأهدافها إليهم حتى يتبنوهـا بشـكل صـحيح. ويؤكد هذا برامج تطرح حالياً في أدبيات الاتصـال مثـل، الإدارة عـلى المكشـوف ***Open book Mangement*** حيث تنادي هذه البرامج الإدارية المنهجية بكشف جميع الأمور أمام جميع المعلمين، ليّطلع المعلمين عـلى كـل شيء، فـلا توجـد أسرار ولا توجـد معلومـات خاصة، وإنما الجميع في المؤسسـة التعليميـة شركـاء في المعلومـة، فالمعلومـة قـوة بحـد ذاتها تعطي المعلمين ثقة بأن الإدارة المدرسة لا تعمل بالخفاء.

الإدارة على المكشوف:

ويعد مفهوم الإدارة على المكشوف من المفاهيم ذات العلاقة بتدفق المعلومات وتداولها داخل المؤسسة التعليمية، وإذا استطاعت المؤسسة التعليمية تطبيق مفهوم الإدارة على المكشوف فإنه سيساهم مساهمة كبيرة في دعم مشروع التمكين الإداري للمعلمين، لأن المعلومات وتدفقها تُعدّ من أهم مقومات التمكين الإداري للمعلمين وخاصة عندما تتدفق المعلومات بطريقة قائمة على مبدأ محكم ومدروس كنظام الإدارة على المكشوف.

يواجه مديرو الكثير من المؤسسات التعليمية مشاكل كبيرة في التعامل مع المعلمين، هذه المشاكل تتلخص على لسان حال الكثير من المديرين بالفشل والتقاعس والتباطؤ في العمل، وضعف الدافعية. وعندما تسألهم عن عملية التفويض، ورأيهم في موضوع التمكين الإداري للمعلمين، ومنح المعلمين نوعا من الاستقلالية وحرية التصرف؟ تجدهم يعارضون ذلك قائلين، كيف أثق بهؤلاء الناس؟ وهم بهذه المواصفات، من عدم حب العمل ونقص وقود الدافعية، إضافة إلى عدم الجدية والصدق. فالمعلم، من وجهة نظر المدير في الكثير من المؤسسات هو موضع اتهام دائم، وعدم ثقة بجديته وإخلاصه، وعدم ثقة بقيامه بالعمل دون مراقبة وإشراف متواصل.

ولكن عندما تسأل ذلك المدير عن مدى تطبيقه لأي مقومات قد تساهم في مد جسور من الثقة بينه وبين المعلمين، تجد ردود غير مقنعة في كثير من الأحيان، وعندما تسأله عن منهج جديد في الإدارة المدرسية مثل: الإدارة على المكشوف يقول لك: هذه كلها أفكار لا تتناسب مع واقعنا وبيئتنا في الدول العربية بصفة عامة وفي جمهورية مصر العربية بصفة خاصة، وهذه أساليب جديدة في الإدارة لا تتناسب معنا ولا تتناسب مع مجتمعاتنا العربية والإسلامية، ونحن لا ينفع معنا سوى سياسة المركزية والرقابة الصارمة.

ويتلخص مبدأ الإدارة على المكشوف في الحقيقة التالية: أن فتح سجلات المؤسسة التعليمية للمعلمين وإطلاعهم على الأرقام المهمة، ومصارحتهم بإنجازات

وإخفاقات ومشاكل المؤسسة التعليمية، أهم بكثير من إخفاء المعلومات عنهم. وهذا المنهج يحدد أهدافا مفهومة وواضحة ومترابطة للجميع. وفي معظم المؤسسات التعليمية يهتم المعلمون بالأرقام التي يحققونها الخاصة بهم فقط، لما لها من دلالة توضح المستوى التعليمي للتلاميذ أو الطلاب ونسبة النجاح ويحسبونها بكفاءة عالية، وأيضاً دلالتها فيما يتعلق بمكافآتهم وحوافزهم، والعلاقة الطردية بين الاثنتين.

ومن أهم متطلبات مبدأ الإدارة على المكشوف ما يلي:

- عدم التركيز على المهام الفردية.
- المتابعة والاتصال وتدفق المعلومات.
- التدريب ضمن مناخ تنظيمي ملائم
- تشكيل فرق عمل متجانسة وغير متنافسة ولا متصارعة.

المصارحة بالأرقام:

في مبدأ الإدارة على المكشوف، يتعرف أعضاء المؤسسة التعليمية على أرقامها المهمة ويفهمون علاقات تلك الأرقام وتوابعها وآثارها، كما يكتسبون حساسية خاصة تجاه هذه الأرقام من خلال اللقاءات والاجتماعات التي تصبح جزءاً من العمل وليست على حساب العمل. وهذا يساهم في ضمان إخلاص جميع المعلمين وانخراطهم في المؤسسة التعليمية وتفهمهم لأهداف المؤسسة التعليمية وغاياتها.

فوائد تطبيق مفهوم الإدارة على المكشوف:

تهدف عملية مصارحة المعلمين في المؤسسة التعليمية إلى ما يلي:

- الشعور بالتمكين الإداري للمعلمين وحرية التصرف والشعور بالملكية فيتصرف المعلمون وكأنهم أصحاب المؤسسة التعليمية، فيهتمون بنجاحها وتقدمها ويتكون لديهم حماس ذاتي من أجل تحسين مستوى الأداء المدرسي، دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة.
- زيادة المعرفة والوعي في الأرقام، مما يوفر للمعلمين معنى أكبر لما يقومون به من أعمال ومهام.

- تحقيق التكامل والترابط من خلال التنسيق ومن خلال الهدف المشترك بين المستويات الإدارية المختلفة.

إجراءات الإدارة على المكشوف:

- كشف الأرقام بكل صراحة بعد تدريب المعلمين على فهمها وفهم طريقة التعامل بها، وهذا يتطلب تدريب المعلمين على القوائم المالية والحسابات والميزانيات ومصادر التمويل والتدفقات النقدية ومعرفة نظام المكافآت، وهذا يتطلب تدريبا إلزاميا يلزم المعلمين في معرفة هذه الأرقام ومعرفة كيفية التعامل معها، ولا ينظر إلى هذه المعلومات على أنها ترف فكري لكي يفهم مساهمته في زيادة الأرقام.
- تفعيل الاتصالات وتدفق المعلومات في المؤسسة التعليمية في مختلف الاتجاهات، عموديا وأفقيا وقطريا مما يؤدي إلى السرعة الفائقة في صنع واتخاذ القرار وحل المشكلات المدرسية في أي موقع من المواقع. كما يساهم ذلك مساهمة كبيرة في منع الإشاعة، ومنع احتكار المعلومة، أو استغلالها من أي شخص في المؤسسة التعليمية، بشكل سلبي وغير مناسب.
- الشعور العام بالمصلحة العامة من خلال الإحساس المشترك بالمسئولية تجاه النتائج التي أصبحت واضحة ومفهومة.
- التدريب من أجل فهم الأرقام، وهذه قد تكون مسئولية المديرين في المؤسسة التعليمية للتأكد من قدرة المعلمين على فهم الأرقام، ولا يوجد من هو أفضل من المديرين في محاولة تدريب وتطوير قدرات المعلمين في هذا الإطار.

الإدارة على المكشوف والابتكار:

قد تهتم الإدارة التربوية بالتجديد والابتكار ولكنها لن تستطيع فعل ذلك دون مواهب وقدرات المعلمين الكامنة. وأفضل شيء لتفجير مواهب وقدرات

المعلمين الكامنة، يتأتى من رغبتهم واستعدادهم للتعاون مع الإدارة المدرسية في المجالات التي تتعلق بالإبداع والابتكار، ويساعدهم على تشكيل تلك الرغبة وضوح الحقائق وغياب الأسرار وشفافية المواقف. قد يكون لدى المعلم القدرة على الإبداع ولكن لتحريك القدرات وتفعيلها، فلا بد من دافعية ورغبة داخلية. هذه الرغبة الداخلية لن تتعزز في ظل الإشاعة، وغياب المعلومة، واتخاذ الإدارة المدرسية القرارات الانفرادية.

خطوات تطبيق منهج الإدارة على المكشوف:

تتمثل خطوات تطبيق منهج الإدارة علي المكشوف في الخطوات الست التالية:

الخطوة الأولى: المفهوم والتوعية:

يتلاءم منهج الإدارة على المكشوف مع منهج التمكين الإداري للمعلمين من حيث دور الإدارة المدرسية الذي أساسه قناعتها ونيتها الأكيدة على تطبيق هذه المناهج وتفعيلها، دون عزم الإدارة المدرسية وإصرارها وقناعتها لن يتسنى النجاح لتطبيق منهج الإدارة علي المكشوف. والسبب في ذلك يكمن في حاجة مثل هذه المبادرات إلى الدعم من قبل الإدارة المدرسية وتوفيرها للموارد اللازمة لعمليات التدريب والتطوير المناسبة. ومن المحددات التي تقف أمام الإدارة في تطبيق مشروع الإدارة على المكشوف: انشغال وعدم توفر الوقت الكافي للإدارة المدرسية، وعدم قناعة القيادة التربوية في بعض الأحيان، وعدم استعدادها على التخلي عن المعلومات، وخوفها عليها، لأنها تعدّها أسراراً وسلاحاً لا يمكنها التنازل عنها. ولكن الخطوة الهامة التي يمكن للقيادة التربوية أن تقوم بها إذا توافر لديها نوع من القناعة، أن تبدأ بعقد جلسات ولقاءات للعصف الذهني.

فعندما يتوافر للإدارة المدرسية الوعي الكافي حول مفهوم الإدارة على المكشوف والوعي بأهميته بالنسبة للمؤسسة التعليمية، فعندها ستبدأ القيادة التربوية بنشر الموضوع عبر مختلف المستويات الإدارية وتحاول توعية الآخرين وإقناعهم بجدوى تطبيقه.

الخطوة الثانية: تحديد الأهداف:

أي منهج أو برنامج عمل لا بد أن تتضح أهدافه سواء أكانت أهدافاً عامة أم تفصيلية. ولا بد من معرفة: إلى أين نريد أن نصل، وعلى أي قاعدة نقف، لكي يتم الانطلاق على أسس واضحة المعالم. ويتم تحديد الأهداف من خلال تحديد الأرقام ومؤشرات الأداء الهامة التي ينبغي أن يتعلمها المعلمون ويتعاملوا معها وذلك علي النحو التالي:

- الاتفاق على المعايير التي تقيس درجة تقدم المؤسسة التعليمية تجاه أهدافها طويلة الأجل.
- تشكيل قيم ومبادئ وثقافة مشتركة على ضوء الأدوار الجديدة المطلوبة من المعلمين والقيادة التربوية على حد سواء.
- إعداد برامج للحوافز التي تدعم المعلمين وتشجعهم على التنفيذ.
- إعادة تشكيل نظم الاتصالات الحالية بما يتفق ومنهج الإدارة على المكشوف.

ومن أهم الأمور التي ينبغي الانتباه لها أن تتوافر للمؤسسة التعليمية قوى عاملة تتمتع بالمهارة وحب التعلم والرغبة في تحمل المسئولية والتمكين الإداري للمعلمين.

الخطوة الثالثة: بناء فريق العمل وتدريبه وتطويره:

تتمثل مهمة الفريق في تفعيل روح الفريق، والعمل الجماعي حيث يتكون الفريق من مختلف الوحدات الإدارية، بهدف دراسة واقع المؤسسة التعليمية من حيث مستوى استعداد الجميع للتعاون، ومن ثم يعمل هذا الفريق على نقل المعلمين وكافة العاملين بالمؤسسة التعليمية إلى مستويات من الاستعداد المرغوبة، من أجل التعاون والتنسيق والتفاهم. وهذا يحتاج إلى نوع من التثقيف، والتوعية المستمرة، بأهمية عمل الفريق وتعاونه.

الخطوة الرابعة: خطة التنفيذ:

لا بد في هذه الخطوة من عدم استباق النتائج. أي إنه يجب الاعتراف بأن الوقت لم يحن بعد لكي يكون برنامج الإدارة على المكشوف قيد التنفيذ دون وجود أي صعوبات، فلا بد من وجود فجوة بين الواقع الحالي والواقع المرغوب، والناس في أي عملية تغيير سرعان ما يعودون إلى ممارسة السلوكيات التي تعودوا عليها لفترة طويلة من الزمن، ما لم يكن هناك قيادة واعية تعمل على تثبيت أسس النظام الجديد وزعزعة أسس النظام القديم وتقويضه والتخلص من آثاره المتبقية.

وتتضمن هذه الخطوة خطة عمل تصل إلى ثلاث سنوات تشتمل السنة الأولى على جدول تفصيلي ومجموعة من البرامج الربع سنوية. مع وجود خطط بديلة وظرفية لمواجهة الطوارئ غير المتوقعة لتوفير قدرات على التكيف مع المستجدات والمتغيرات.

الخطوة الخامسة: الدور المحوري للإدارة الوسطى:

تلعب الإدارة المدرسية دورا محوريا في تنفيذ برنامج الإدارة على المكشوف بتشجيع عمليات التعلم والابتكار والعصف الذهني بإيعاز وتوجيه وتفويض من الإدارة التربوية العليا. وتعمل الإدارة المدرسية كحلقة وصل هامة لتفعيل برنامج التمكين الإداري للمعلمين والإدارة على المكشوف، من خلال الاجتماعات المكثفة مع الإدارة التربوية العليا من أجل فهم رؤيتها والتأكد من توجهاتها ومن ثم إجراء اجتماعات مماثلة مع الإدارة المدرسية والمعلمين لترجمة ونقل توجهات الإدارة التربوية العليا حول برنامج الإدارة على المكشوف، وهذا يؤدي إلى زيادة ثقة المعلمين بصدق توجه الإدارة التربوية في التطبيق والتنفيذ. وهنا لا بد من أن يتوافر للإدارة التربوية العليا حقيقة أن عليهم التنازل عن بعض صلاحياتهم وسلطاتهم السابقة لمصلحة الإدارة المدرسية.

الخطوة السادسة: التجديد والتطوير المستمر:

توافر برامج التمكين الإداري للمعلمين والإدارة على المكشوف من خلال فلسفتها القائمة على المشاركة وتدفق المعلومات بشكل حر ومفتوح دون جمود،

وقيود البيروقراطية، والمركزية، والسلطوية، توفّر فرص التجديد والتطوير المستمر من خلال مشاركة مختلف المستويات الإدارية وأعضاء المؤسسة التعليمية. والتجديد بطبيعة الحال يعد محصلة ونتيجة جوهرية للمكاشفة والمصارحة.

وتبرز أهمية الحوافز والمكافآت التي تميز الأداء وتعّززه ،وتعطي فرصا من قبل المعلمين للاستفادة من الحوافز المادية والمعنوية مقابل ما يقدمونه من أفكار إبداعية وخلاقة، وهذا لا يعني عدم وجود عقوبات، فهناك الكثير من المعلمين الذين لا يمكنهم التكيف مع هذا المنهج لأسباب كثيرة، فإما أن يتركوا العمل أو أن يواجهوا عقوبات نتيجة لعدم استعدادهم على التفاعل والمساهمة في التغيير والتجديد نحو الأفضل.

الإدارة بالتجوال: ***Management by Wandering Around***

الإدارة بالتجوال أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية، حيث يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين مباشرة من خلال التجول بينهم والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم. وقد يحل هذا الأسلوب محل أساليب الاتصال الرسمية للحصول على المعلومة مباشرة من الميدان، دون تغيير أو تبديل. ويهدف أسلوب الإدارة بالتجوال إلى كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين مدير المدرسة والمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة، وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسية، دون تصفية، أو تحريف، أو تدخل من قبل البعض. وقد يستخدم الإدارة بالتجوال كأسلوب من أجل غرس الرؤية والرسالة التي تتبناها القيادة في مرؤوسيها. وهذا الأسلوب يتطلب شرطاً أساسيا لنجاحه، وهو الثقة بين مدير المدرسة والمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة. وهو من مفاهيم الاتصال، المشابهة لمفهوم الإدارة على المكشوف، فهو يقوم هذا على مبدأ بسيط ولكنه مهم في نتائجه وما يحققه من فوائد للمؤسسة التعليمية عندما يتجول مدير المدرسة في المواقع المختلفة في المؤسسة التعليمية، ليس بهدف المراقبة والتحكم والسيطرة فحسب وإنما بهدف أساسي وهو بث الحماس ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين وكافة العاملين

بالمدرسة من خلال احتكاك القيادة التربوية بهم وشعورهم باهتمام القيادة التربوية بما يقومون به من أعمال.

الاتصال العفوي:

يعمل الاتصال العفوي أو غير الرسمي كبديل عن أساليب الرقابة التقليدية. وهذه نقطة جديرة بالعناية والاهتمام حيث إن الرقابة التقليدية تقيد الإبداع والابتكار، ولكن عندما يتاح استخدام الاتصال الحر القائم على أساس تلقائي ينسجم مع جهد المعلمين التلقائي لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، فإن ذلك يصنع نتائج مذهلة من الأداء النوعي والكفاءة الإنتاجية غير المسبوقة. فالرقابة التقليدية تحتاج إلى وسائل مكلفة وتحتاج إلى مديرين همهم وشغلهم الشاغل هو الرقابة والتفتيش والتأكد بطرق سرية وعلنية من أن المعلمين يقومون بأعمالهم.

وقد تحتاج هذه أحياناً إلى أساليب إستخبارية، وتجسسية حيث إن بعض المعلمين يعملون مخبرين لمصلحة مدير المدرسة، وهذه قمة "عدم الثقة" التي تكلّف المؤسسة التعليمية تكاليف معنوية ومادية، ولكن عند الحديث عن الرقابة التطوعية، الرقابة الذاتية، والرقابة الجماعية الناجمة عن احتكاك الناس في مناسبات رمزية أو وطنية أو تذكارية بشكل مكثف بشرط أن تكون هناك رؤية جماعية مشتركة. فهذا يعمل عمله الملفت للانتباه في استثارة الجهود ونهوضها نحو هدف مشترك يشعر كل فرد بالثقة وليس بدافع خارجي ونتائج الدافع الداخلي تصنع دائماً وأبداً أضعاف أضعاف ما تصنعه نتائج الدافع الخارجي، علماً بأن نتائج الدافع الخارجي والضغط الخارجي والرقابة الخارجية تقود إلى الانصياع والانقياد المؤقت، ذلك الانقياد الذي تنتهي صلاحيته بانتهاء الدافع الخارجي سواء أكان ذلك الدافع قوة الرقابة، أم قوة العقوبة، أو الإكراه، أو المكافأة.

وتسهم كل العوامل السابقة في تعزيز دور التمكين الإداري للمعلمين في الإدارة المدرسية، لأنه دون عوامل الاتصال التي توفر المعلومات وتدفعها بانسياب حر فإن عملية التمكين الإداري للمعلمين ستبقى متعثرة إلى مالا نهاية.

ثالثاً: الثقة بين القائد والمرؤوسين:

المقوم الثالث بعد المعرفة والمهارة والاتصال وتدفق المعلومات هو: الثقة بين مدير المدرسة والمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة فهذا مقوم جوهري من مقومات التمكين الإداري للمعلمين، ألا وهو الثقة والتفاهم، فالثقة هي استعداد المعلم للتعامل مع الآخرين مقتنعاَ بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم.

الثقة بالقيادة والتمكين الإداري للمعلمين:

الثقة سلاح قوي وهي رأس مال هام جدا، وأن الثقة هي أهم رأس مال اجتماعي وأن العجز في رأس المال "الثقة" يعد أخطر من العجز في ميزان مدفوعات الدول. والثقة شعور متبادل بين مدير المدرسة والمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة، وثقة المعلمين في مدير المدرسة هي دليل على نجاحه وهي إحدى أهم نتائج التمكين الإداري للمعلمين وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة. فالثقة يجب أن تكتسب ولهذا السبب تعد القيادة التربوية صناعة ينبغي إعادة اختراعها، واكتساب الثقة يتحقق من خلال اهتمام القادة التربويين بالمعلمين، وأن تعمل القيادة التربوية علي أن تكون إلى صفهم في كل ما يحدث لهم من خير أو شر وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم تلك الثقة التي قد تبنى كالبناء من خلال استمرار الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على المنفعة المتبادلة.

إن الاهتمام والصدق والصراحة من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين التمكين الإداري للمعلمين الذي يجعل المعلمين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة التعليمية أو على الأقل كأنهم شركاء فيها. والتمكين الإداري للمعلمين بدوره يشكل دافعا نحو بذل طاقة غير عادية من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل. وهذا بطبيعة الحال يقود نحو دافع من نوع آخر وهو تطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم. وتبين الدراسات بأن المعلمين الممكّنين تتكون لديهم رغبات ودوافع أكبر نحو اكتساب معارف جديدة من خلال الإقبال على دورات الحاسب الآلي واللغة الأجنبية وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من التقنيات وذلك

بشكل يفوق أقرانهم ممن لا يتوافر لهم قدر مماثل من الصلاحيات أو التمكين الإداري للمعلمين.

والثقة بين الناس هي مشكلة المشاكل وتكاد تكون غاية في الصعوبة والتطبيق بسبب عوامل متعددة ومتداخلة. فالثقة الحقيقية صعبة حتى بين الناس الذين ارتبطوا معا لسنوات طويلة، كالأزواج مثلاً على الرغم من انتقائهم واختيارهم بعضهم لبعض. والأمر أصعب بكثير عندما لا يكون للإنسان خيار في انتقاء زملاء العمل، والأمر في غاية الصعوبة في المؤسسات التعليمية، وبالتأكيد فإن الثقة بين مدير المدرسة والمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة صعبة أيضاَ، ،.وعندما نبحث في أسباب ودوافع المؤسسات التعليمية في وضع القوانين والتعليمات الصارمة والقيود فإننا نجد أنها تعود لأحد أمرين، الأول: من أجل تأمين سير الأمور بشكل منتظم تلافيا للفوضى، والأمر الآخر: بطبيعة الحال يكون تلافيا لاستغلال النظام والإساءة له من قبل الآخرين، أي عدم الثقة. ومهما تكن الأمور فالثقة بين أعضاء المؤسسات التعليمية، سواء كانوا معلمين أو مديري المدارس تعد في غاية الأهمية لمؤسسات القرن الحادي والعشرين. فما هي يا ترى العوامل التي يمكن توفيرها من أجل ضمان الثقة بين أعضاء المؤسسة التعليمية والمهتمين والمتأثرين بنتائج عمل المؤسسة مثل التلاميذ أو الطلاب المستفيدين من الخدمة وأولياء أمورهم؟. إنّ أهم العوامل والمقومات التي يمكن أن تدعم الثقة وتعززها بين أفراد المؤسسة التعليمية يتمثل بما يأتي:

الكفاءة:

يثق بعضنا ببعض من خلال ما نتمتع به من كفاءة ومهارة. وأحيانا نستبدل كلمة الثقة بكلمة كفاءة أو مهارة فنقول: الطبيب الفلاني يتمتع بكفاءة عالية، فنثق بتشخيصه للمرض كما نثق بالعلاج الذي يقدمه لنا فنسمح له بإجراء ما يلزم من تشخيص وعلاج. إذن أمنحك ثقتي عندما أؤمن بكفاءتك وقدرتك، وتتوقف ثقتي بك عندما أشك في مهارتك. وهذا ينسحب على مهن ووظائف مختلفة، وهذا ما ينسحب أيضاَ على علاقات العمل في المؤسسات التعليمية التي نعمل بها. وهذه الثقة

أصبحت ضرورية في المؤسسات التعليمية أكثر من أي وقت مضى، إذا ما أراد مديري المدارس التحول عن المؤسسات التعليمية التقليدية الهرمية والوظيفية المتخصصة، فبحكم التخصص كان مدير المدرسة يعلم ويعرف وعلى مهارة أكبر من أي شخص في المدرسة، ولكن الآن ليس شرطاً لازماً أن يكون مدير المدرسة أعلم أو أكفأ من المعلمين فوظيفته تنسيق مهاراتهم أكثر من إتقانها. إذن وظيفة مدير المدرسة في القرن الحادي والعشرين وظيفة تنسيقية للتخصصات المختلفة، ودور الثقة مهم فتزداد ثقته بهذه التخصصات التي يعمل على تنسيقها بمقدار كفاءة المتخصصين فيها، ومن هنا فهو يمنحهم ثقته التي بطبيعة الحال يتبعها منحهم حرية في التصرف وتمكيناً واستقلاليةً ومناخاً مناسباً للإبداع والابتكار والتميز والتعُلم الدائم.

الجماعة والعمل الجماعي: ***Community and Teamwork***

العنصر الثاني الداعم والمعزز للثقة هو الجماعة والعمل الجماعي، بشرط توافر عوامل مشتركة بين الجماعة من التعاون والمساواة والتعاضد والتكامل والهموم والطموحات والآمال المشتركة، يتضمنها علاقة وتعارف وصلات، وقد تحيا الجماعة حياة مشتركة وفقاً لنظام خاص. والجماعة قد تُشكّل كفرق عمل من أجل إنجاز مشروع ما أو حل مشكلة ما. ففرق العمل أو جماعات العمل تدعم الثقة وتعزّزها لأنها تعزز الكفاءة، كما أن فرق العمل التي تقوم بالعمل الجماعي تقوم بأعمالها بشكل غير رسمي، والثقة هي من أهم مقومات التنظيم غير الرسمي. والتنظيم غير الرسمي هو التنظيم العفوي الذي ينشأ عن الثقة بين أعضاء التنظيم.

وتجارب عمل الفرق في المؤسسات التعليمية يشوبها الكثير من المشاكل والعيوب من خلال المنافسة بين المعلمين ونتيجة للصراعات ووجود التكتل والتحيز والشللية. وإذا تم التخلص من هذه العيوب وعمل الفريق بشكل متجانس ومتّحد ومتوافق ومتعاون ومتكامل، فإن ذلك سيؤدي إلى الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق المدرسي، وكذلك بين الإدارة المدرسية والفريق المدرسي وبين الفرق المدرسية المختلفة وهذا بدوره يؤدي إلى تفعيل عملية التعّلم والتجديد وإنتاج المعرفة والمشاركة في

المعلومات وتداول المعرفة وانسياب المعلومات، بشكل حر يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية، ومن ثم يؤدي إلى تشجيع الإدارة المدرسية على التخلي عن بعض صلاحياتها للفرق المدرسية ومنحها مزيدا من التمكين الإداري للمعلمين بعد الثقة التي تؤدي إلى التمكين الإداري للمعلمين ومنح المعلمين مزيدا من الحرية والاستقلالية.

الانتماء:

يعد الانتماء من العوامل المساندة للعنصرين السابقين، الكفاءة والجماعة. والثقة هنا تعتمد على مدى استعداد المعلمين في المؤسسة التعليمية للوقوف خلف أهداف المؤسسة التعليمية وغاياتها. والانتماء لأهداف المؤسسة التعليمية وغاياتها لن يتحقق دون رؤية مشتركة لأهمية هذه الأهداف من وجهة نظر المعلمين، والمشكلة أن كثيرا من المؤسسات التعليمية تعاني فيها الإدارات المدرسية من عدم ولاء المعلمين وانتمائهم. والمشكلة التي تقع فيها الإدارات المدرسية أنها تتجاهل عدم فهم واستيعاب وقناعة المعلمين بأهداف أو غايات المؤسسة التعليمية ببساطه، لأن هذه الأهداف والغايات من وجهة نظر المعلمين هي فقط تخدم مديري المدارس على حساب المعلمين، فلا تتحقق الرؤية المشتركة التي تعدّ متطلباً أساسياً لانتماء المعلمين ووقوفهم خلف غايات المؤسسة التعليمية مدافعين عنها.

إن الانتماء المشترك لغايات وأهداف المؤسسة التعليمية ورسالتها ينسجم ويتماشى مع وجود معلمين بموصفات الريادة ومؤسسات تعليمية بأشكال منبسطة أفقية في هيكلها التنظيمي ومديرين يشرفون على عدد أكبر من ذي قبل، بسبب توافر المعلم صاحب المعرفة والخبرة، وبتوفير برامج التمكين الإداري للمعلمين التي تؤدي إلى تحقيق نتائج عالية في مستويات الأداء.

الاتصال:

موضوع الاتصال يتكرر هنا لأهميته وعلاقته مع محور الثقة، ذات العلاقة الوثيقة بالتواصل والاتصال بين أفراد المؤسسة التعليمية، لبناء جو من الثقة. فالاتصال هو آلية لتنشيط وتكريس الثقة بين الأفراد بتبادل المعلومات والتغذية الراجعة وتبادل

المشورة والنصيحة. فلا يمكن تحقيق الثقة بين المعلمين دون اتصال ودون رسائل متبادلة بين الأطراف المتبادلة. وهناك وسائل متعددة لتفعيل عملية الاتصال في المؤسسة التعليمية من خلال عدد من الوسائل منها: سياسة الباب المفتوح، والإدارة بالتجوال والإدارة على المكشوف، إضافة إلى تفعيل أشكال الاتصال الأفقي والعمودي والقطري بين مختلف المستويات في المؤسسة التعليمية. وهناك مقولة حديثة في الاتصال مفادها " نحن لا يوجد لدينا أي أسرار" وهذا الشعار يؤكد الشفافية والوضوح إضافة إلى تدريب المعلمين على فهم المعلومة والرقم وأهميتهما.

وبتخلي المديرين للأنظمة البيروقراطية فإن عليهم استقبال موضوع في غاية الأهمية وهو موضوع الثقة، فالثقة ليست ضرورة للمعلمين في المؤسسة التعليمية فحسب، بل هي في غاية الأهمية أيضا للتلاميذ أو الطلاب المستفيدين من الخدمة التي تقدمها المؤسسة التعليمية. وعلى مديري المدارس فهم وإدراك أن الثقة لن تأتي بعصا سحرية ولكن تحتاج إلى جهد مضنٍ في بنائها والمحافظة عليها، لأن ذلك سيحقق نتائج مبهرة في تعاون الجميع نحو تحقيق هدف مشترك. والثقة قد تكون أيضا في النفس إضافة إلى الثقة بالآخر. وبناء الثقة بالنفس قد يكون نتيجة ومحصلة طبيعية لثقة المعلمين فيما بينهم.

والثقة بالآخر هي الثقة بقدراته، وتأخذ شكلا عاما، كأن يثق المعلم بقدرات تلميذه دون أن تؤثر تلك الثقة على مصلحة المعلم بشكل مباشر، وهناك الثقة بين الأطراف المختلفة من خلال التعاقد، ينجم على هذا النوع من الثقة تأثير قد يكون ايجابياً أو سلبياً من حيث نتائج الأداء المدرسي في مستوى تحصيل التلميذ.

الثقة بالنفس: *Confidence*

الثقة قد تكون بالنفس وقد تكون بالغير، وهنا نتحدث عن الثقة بالنفس وكيف يمكن لمدير المدرسة مثلا أن يصنع الثقة بمعلميه. ومن المهم أن يكون لدى القادة التربويين ثقة بالنفس وثقة بالآخرين وخلق الظروف والبيئة المناسبة للثقة بالمعلمين، لكي يقوموا بأعمالهم بكفاءة عالية واقتدار.

والثقة بالمعلمين لا تتحقق بالكلام، ولا يمكن خلق الثقة بـالمعلمين مـن خـلال أن نربت على أكتافهم، ونثني عليهم أثناء قيامهم بالعمل. فهي ترتبط بالنجاح فعندما تتوقع أنك ستنجح فهنا تتولد الثقة التي تدعم الجهد اللازم لتحقيق النجاح. حتى على المستوى العام فـإن الثقـة في الـذات - الطاقـة والإيمـان والـولاء والانـتماء - هـي التـي تساعد علي تحقيق النجاح، لأن الفروق الفردية بين المعلمين هي نتيجـة الجهـد الـذي يقوم به المعلمين وبشكل خـاص ذلـك الجهـد الإضـافي الـذي يقدمـه هـؤلاء المعلمـين. وعندما تتكون الثقة في النفس يتكون عندها الاستعداد لبذل جهد من أجل تحقيق مـا هو مطلوب. وقد يشاهد المرء مثالا حياً وواقعيـا لطبيعـة الحـماس والثقـة بـالنفس في الألعاب والمباريات الرياضية، فقد يكون الفائز في الخلف وقد يتقدم أحيانـا إلى الأمـام وقد يسقط أحيانا أخرى على الأرض وقد يفقد في بعض الأحيان السـيطرة عـلى الكـرة، ولكنه يثابر ويتعلم من أخطائه ومن تجاربه، وهذا هو نتاج الثقة بالنفس.

أسس الثقة بالنفس:

تعتمـد الثقـة بـالنفس عـلى ثلاثـة أركـان أساسـية كـما تقـول روزابـث كـانتر ***Rosabeth Kanter*** هـي:

المساءلة: هي الركن الأول مـن قواعـد الثقـة بـالنفس، وقـد لا تبـدو للوهلـة الأولى العلاقـة واضـحة بـين المسـاءلة والثقـة، ففـتح بـاب المسـاءلة عـلى مصراعيـه في المؤسسة التعليميـة، يجّنـب المعلمـين أي مجـال للشـك في ممارسـتهم وفي نشـاطاتهم. وهذا الأمر يساهم بشكل جلي في رفع مستوى ثقـة رجـال الإدارة المدرسـية بأنفسـهم، وكذلك المعلمين من خلال تحمّل المسئولية الشخصية ومعرفـة حـدود تلـك المسـئولية بجدارة ومواجهة الحقائق بصدق وأمانة، والاعتراف بالأخطاء بسرعة ومعالجتهـا فـورا. فالمساءلة تنبثق من مواجهة الإنسان للحقائق بصدق وأمانة وهي تعد حجـر الأسـاس للثقة. فمثلا ستكون ثقة المعلمين برجال الإدارة المدرسية عالية إذا كانت إدارة المدرسة صادقة وتقول الحقائق. فإذا تحملت الإدارة المدرسية مسئولياتها بصدق وأمانة يشجع المعلمـين عـلى تحمـل مسـئولياتهم بصـدق وأمانـة واقتـدار. فرجـال الإدارة المدرسـية

ينبغي أن يصنعوا ثقافة المساءلة من خلال المعلمين وبواسطتهم ومعهم ومدير المدرسة يضع الحقائق واضحة أمام جميع المعلمين ويضع المحاسبة والمساءلة أساسا للحقائق وتحديد الأداء المدرسي المطلوب ضمن تلك الحقائق.

التعاضد والتكاتف: هي الركن الثاني من قواعد الثقة بالنفس. وتُبنى الثقة عندما يشعر المعلم أن بمقدوره الاعتماد على من حوله وبمقدورهم هم أيضا الاعتماد عليه، وهذا ما يسمى بالاعتماد المتبادل ***Interdependency***. وهذه تتجاوز موضوع التعاون إلى مستوى معرفة الآخر ومعرفة ما يتوافر لديه من مواطن قوة لمحاولة التعاون من خلالها. ويزداد احترام مدير المدرسة للمعلمين كلما علم نقاط القوة المتاحة لديهم، فيثق أن باستطاعته الاعتماد عليهم وهم كذلك. فالثقة في المعلمين تزداد وتترعرع عندما يعلم مدير المدرسة بأنهم سيقومون بما هو مطلوب منهم بكفاءة ومهنية عالية، ولكن عندما يعلم غير ذلك فإنه سيقول لنفسه: حسنا، سأقوم بهذا الأمر بنفسي فليس باستطاعتي الاعتماد على غيري في إنجاز هذا العمل، لا أثق بهم ولا يمكنني احترامهم. عندما يتردد مثل هذا القول وعندما تنشأ ظاهرة "فك الارتباط" بين المعلمين فيما بينهم تكون المحصلة تدهور في الأداء المدرسي. وهنا يأتي دور رجال الإدارة المدرسية في محاولة تأسيس التعاون وتأصيله في المؤسسة التعليمية.

قد يبدو هذا الحديث كأنه وعظ وإرشاد نتيجة لتكراره في كثير من الكتب والأدبيات التي تتحدث عن المؤسسات التعليمية وتنميتها. فنقرأ في كثير من كتب الإدارة العامة عن مواضيع تتعلق بروح الفريق وبناء الفريق وأهمية عمل الفريق وغيرها، حيث تؤكد علي دور الثقة الجوهري على كل الأصعدة الاجتماعية: مثل ثقة المواطن بالدولة وثقة الدولة بالمواطن وثقة المستثمر في النظام القانوني وتشريعات الاستثمار والنظام الاقتصادي. وثقة العامل برب العمل وثقة المدير بالعاملين وثقة الأب بابنه وثقة الأبن بأبيه.

روح المبادرة: الركن الثالث من أركان الثقة بالنفس هو روح المبادرة، في كثير من الحالات تجد روح المبادرة موجودة في أنفس المعلمين، ولكن تجد أنها مكبوتة

أو مصادرة بسبب ممارسات رجال الإدارة المدرسية التي لا تعمل على تشجيع المعلمين على روح المبادرة. وفي أول محاولة للمبادرة تجد مدير المدرسة يقول للمبادر: نحن لسنا بحاجة لأفكار جديدة ولا داعي لأن تُتعب نفسك ولا يوجد مجال أو استخدام لتلك الأفكار. مثل هذه الردود تؤدي إلى قتل روح المبادرة وإحباط الثقة بالنفس في مهدها. عندما يحدث هذا الرد من قبل رجال الإدارة المدرسية نحو المعلمين فهي في الحقيقة لا تقّدر عواقب ذلك الرد وآثاره في نفوس المعلمين وأذهانهم، ولا تقوّم حجم الضرر الذي يحدث هنا لمعنويات المعلمين، فضلا عن التدهور الذي قد يحدث للثقة بالنفس والثقة برجال الإدارة المدرسية.

دعم روح المبادرة وتشجيعها:

دعم وتشجيع روح المبادرة في غاية الأهمية، ولكن هناك من يقول من مديري المدارس بأن طبيعة عمل المؤسسة التعليمية روتيني ولا يتطلب روح المبادرة، وعلى الرغم من ذلك فإن روح المبادرة مهمة حتى في الإدارة المدرسية البيروقراطية التي يحكمها قواعد عمل محددة وقوانين صارمة. وتشّبه ذلك بالمباريات الرياضية حيث الفريق الفائز عادة تكون لديه مبادرة أكبر وأسرع من الفريق الخاسر. وتلاحظ بأن الفريق الفائز ربما فعل أشياء تتجاوز القواعد التي حددها له المدرب وعادة لسان حالهم يقول: لا تقلق يا مدربنا فنحن سنتولى الأمر بعناية كبيرة ولن نعدم الفرصة والحيلة في الوقت المناسب. عند التمعن والتحليل بهذا الرد من الفريق نحو المدرب نجده تعبيرا عن تجاوز القواعد، ولا يعني ذلك عدم الالتزام بها وإنما يعني أنها لن توفر لهم الحل السحري والفوز على الخصم دون توافر نوع من المبادرة والتكيف وتحمل المسئولية. والمبادرة تقود إلى الإبداع وخلق أفكار جديدة وهي مهمة لكل المؤسسات التعليمية في هذا الوقت، وهي مهمة أولا وأخيرا للثقة بالنفس.

إن الشعور بالقدرة على الفعل والتأثير وكل ما يحتاجه المعلم لتقوية هذه الحالة هو الدعم من الإدارة المدرسية والدعم من رجال الإدارة المدرسية في أي مساهمة أو نشاط لكي تتعزز هذه الروح وتستمر. فالعملية لا تتم في يوم وليلة وإنما تحتاج إلى

تشجيع على الأعمال الصغيرة حتى نصل للمبادرات الكبيرة والمؤثرة. المهم هو قيام رجال الإدارة المدرسية ببناء المناخ والبيئة المناسبة لتشجيع المعلمين على أن يبدءوا بخطوات بسيطة، وأن يشعروا بأن هذه الخطوات لها أهمية ومساهمة، وهذا مهم في خلق نظام منتج وثقة بالنفس. فالمعلمون لا يستطيعون الجلوس والانتظار للقيام بالمبادرات العظيمة، فهي لا تأتي بشكل دائم ومستمر وإن جاءت فهي قد تأتي من القمة لا من القاعدة. وهذا لا يكفي لبناء مناخ عام من الثقة فلا بد من مشاركة الجميع في المبادرة حتى يعلو صرح الثقة في المؤسسة التعليمية، ولا مانع أن تكون المبادرات صغيرة أو كبيرة فالمهم أن تأخذ صفة الشمولية على مستوى المؤسسة التعليمية كلها.

الثقة والسر الحقيقي للقيادة:

يشعر المرء أحيانا بأنه واقع بين أحد أمرين، فإما الفشل أو النجاح، وإما الازدهار أو الانهيار، فإن كانت الحالة هي حالة ازدهار، يتبادر للذهن أنها ستبقى كذلك، ويشعر الناس هنا بأنهم سينجحون في أي شيء يجربونه، وستكون الأمور على ما يرام. وفي الحالة الثانية، وهي حالة الفشل والتجارب الفاشلة، وفيها يتبادر للذهن بأنها حالة دائمة يصعب الخلاص منها وكأن الفشل دائم ومستمر ولن يتغير. لهذا السبب يجد من يفشل صعوبة في فهم فرص النجاح. والمؤسسات التي تتدهور الأمور فيها أيضا تجد صعوبة في التحول من الفشل إلى النجاح، وهذا هو السبب وراء بقاء مؤسسات أو دول لسنوات طويلة في الفشل والتراجع.

فأي شخص أو مجموعة أو مؤسسة معرضة للانزلاق في أحد القطبين فإما في دورة الفشل أو في دورة النجاح والازدهار. والسر في حقيقة الأمر الذي يؤدي بهم إلى الازدهار أو السقوط هو غالبا الثقة بالذات. فالثقة بالنفس تشكّل الجسر الذي يربط بين الآمال والتوقعات من جهة، وبين الأداء من جهة أخرى.

والثقة بالنفس بالنسبة لرجال الإدارة المدرسية ليس هو السر، وإنما ثقة رجال الإدارة المدرسية بالمعلمين هي السر الحقيقي لرجال الإدارة المدرسية. فالإدارة المدرسية الناجحة هي التي تعمل ليل نهار في سبيل خلق مناخ تمنح وتخلق من خلاله الثقة بالمعلمين

وتخلق ثقة عالية بأنفسهم وبمصادر قوتهم. فالإدارة المدرسية هي التي تحفز المعلمين لبذل أفضل ما لديهم من جهد وتوجيه ذلك الجهد في اتجاه صحيح ومنتج. ورجال الإدارة المدرسية عليهم أن يدركوا ويعتقدوا بأنهم قادرون على الاعتماد على غيرهم في القيام بواجباتهم بالشكل الصحيح. فإذا كان فعلا قد قام المعلمون بتولي مهام عملهم وتحمل مسئولياتهم بجدارة كأبطال، فلا حاجة عندها لمن يأتي ليتولى تلك المهام ويقول بأن المعلمين لم يقوموا بها. فالتركيز على نقاط ضعف المعلمين يقوض ثقتهم بأنفسهم، ويحطم معنوياتهم، ويؤدي إلى تلاشي بريق الثقة في نفوسهم. بالمقابل فإن الإيمان بهم يؤدي إلى ازدهار الثقة وبنائها، والفوز عندها يصبح أقرب من أي وقت من الأوقات.

فثقة الإدارة المدرسية بنفسها هي من ثقة الإدارة المدرسية بتابعيها، وتتمثل بكيفية بناء مدير المدرسة للثقة في كل معلم من معلمي المدرسة. فمديرو المدارس يعززون الثقة في نفوس المعلمين باعتناقهم لمعايير عالية تتبلور في الرسائل والمعلومات التي يتبادلونها مع الآخرين ويتمثلون تلك المعايير في تصرفاتهم وفي أفعالهم لكي يكونوا قدوة للآخرين ومثلاً يحتذي به في المؤسسة التعليمية.

إن بناء الثقة يحتاج إلى معايير وقيم ورؤى يتمثلها وينشرها رجال الإدارة المدرسية ويرى مدير المدرسة صداها في سلوك المعلمين. وهنا يحتاج مدير المدرسة إلى بذل جهد خاص في تعزيز تلك القيم وترسيخها، من خلال الاتصال والاحتكاك المستمر مع الآخرين وتشجيع كل صاحب قرار في المؤسسة التعليمية أن يقوم بنفس الدور في بناء الثقة في المعلمين، لكي تساهم تلك الثقة في تعزيز المسئولية والمشاركة والولاء للعمل والشعور بملكية العمل والمهام التي يقوم بها كل واحد في مكانه. فالثقة بالنفس بناء هام في تكوين المعلم المتمكّن القادر على العمل بنفس المسئولية التي يحملها صاحب العمل وبروح المبادرة الكاملة.

وعلى القيادة الناجحة أن تضع أسساً وقواعد رسمية لبناء تلك الثقة، من خلال قوانين وإجراءات إدارية تعزز الثقة بالنفس والثقة بالآخر والثقة بالنظام

المدرسي. وهناك ممارسات تدمر وتقوض الثقة بالنفس. والخوف يعتبر من أهـم هـذه الممارسات التي تدمر ثقة الفرد بنفسه.

الإدارة بالخوف، وتدمير الثقة:

يواجه مديرو المؤسسات التعليمية اليوم إشكالية في التعامل مع المعلمين وقد نطلق على هذه الإشكالية صدمة الفجوة المعرفية ***Knowledge Gap Shock*** وهذه الفجوة ناتجة عن الفرق بين ما كان يتمتع به المعلم من معرفة قبـل الثـورة المعرفيـة والثـورة المعلوماتية وبعدها. والصراع هو صراع إداري يكمـن في الاسـتمرار عـلى إدارة المدرسـة وتوجيه المعلمين بأساليب وأدوات مـا قبـل الثـورة المعلوماتيـة وعـلى أسـس تقليديـة تتجاهـل الثـورة المعلوماتيـة وتتجاهـل التغـير الحاصـل في إمكانـات هـؤلاء المعلمـين المعرفية والمعلوماتية، مع أن ما يتوافر لديهم أو على الأقل ما يمكن أن يتاح لديهم من معرفـة ومواهـب يسـتدعي نسـف كـل الممارسـات والأسـاليب الإداريـة التقليديـة في التعامل مع هؤلاء المعلمين، فتحدث أشكال متعددة من الصراع من أهمها ما يلي:

صراع بين المعلم والإدارة المدرسية: ما زال مدير المدرسة يوجـه المعلـم عـلى أساس تقليدي بيروقراطي وعلى أساس المراقبة المباشرة والمستمرة، على الرغم من أن المعلم يعرف متطلبات عمله بشكل يفوق تلـك المراقبـة ولا يسـتدعي ذلـك الأشراف المباشر، فيحدث نوع من الصراع بين الطرفين يـفضي إلى قبـول المعلـم لسياسـة الأمـر الواقع، وهذا ينعكس سلبا على أداءه وإنتاجيتـه لأنـه يحـاول أن يـوائم بـين قدراتـه ويقلل من مستوى تلك القـدرات لتتناسـب مـع الممارسـات الإداريـة التقليديـة غـير الملائمة أصلا .

صراع في داخل الإدارة المدرسية: والإدارة المدرسية تعلم وتدرك في داخلها عدم قدرتها عـلى مواكبـة التطـورات المعرفيـة المعـاصرة فتحـاول مقاومـة هـذه التطـورات وتكريس الواقع التقليدي في الممارسات والسياسات الإدارية التي تستخدم معها الإدارة بالخوف والإدارة بالترهيب.

ومنها صراع المدير أو المعلم أو المشرف القديم الذي يعلم في قرارة نفسه تفوق من يشرف عليهم وتجاوزهم لقدراته وخبراته التي لا تتجاوز حدود التعليمات البيروقراطية الجامدة. فيشعر بصراع داخلي فيدافع عن مكتسباته التي منحها له المركز الوظيفي المدجج بالتعليمات والإرشادات والقوانين والضوابط التي تخلو من الروح والمعنى في كثير من الحالات.

فمدير المدرسة يواجه اليوم تحديات تتجسد في تلك الفجوة، وهنا تأتي الإدارة بالخوف، لكونها من أخطر المشاكل التي تعمل على تعطيل بلوغ الطاقة القصوى والطاقة الكامنة للمعلمين في المؤسسة التعليمية، وتهدد ما قد يتشكل لديهم من مبادرات إبداعية وابتكاريه. لان الإدارة بالترهيب تكون في العادة على طرفي نقيض مع مقومات الإبداع والتفكير المستقل. ويعدّ الخوف نتيجة حتمية للممارسات الإدارية السلبية التي يفرضها المديرون ويأخذ الخوف أشكالا متعددة كحجب المعلومات وعدم الثقة في تداولها وعدم المشاركة في صنع واتخاذ القرارات ونقد المعلم أمام الآخرين وزيادة معدلات التوتر والسلبية والغضب والشعور الدائم بالنقمة من الإدارة المدرسية والمديرين، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الإنتاجية وتدني مستويات الأداء والنوعية والابتكار والإبداع.

ومن الصعب النهوض بالمؤسسة التعليمية وتطويرها بشكل نوعي دون طرفي المعادلة الرئيسيين وهما المدير والمعلم وتعدّ العلاقة بينهما حجر الأساس لنجاح عمليات التطوير والتنمية في المؤسسة التعليمية. وتتطلب هذه العلاقة إطاراً من الثقة والاحترام والفهم المتبادل لخلق بيئة مناسبة لتحقيق الأهداف العليا للمؤسسة التعليمية. كما تعدّ الهرمية والسلطوية والمركزية والبيروقراطية الجامدة من أهم العوامل التي توفر البيئة المناسبة للخوف، والخوف قد يساهم في توفير سيطرة وتحكم للإدارة المدرسية أو مدير المدرسة، ولكنه لا يوفر الانتماء المطلوب للمؤسسة التعليمية وخاصة على المدى الطويل، والخوف يؤدي إلى تجنب التجربة والمخاطرة والمحاولة طمعا بالأمن والسلامة.

فتلويح مدير المدرسة للمعلمين بسلاح الأمن الوظيفي بأشكال مختلفة من الأمور التي تبقي المعلمين في توتر وخوف، وانشغالٍ بالخوف على وظائفهم، مما ينعدم معه التركيز على مصالح المؤسسة التعليمية العليا وأهدافها ورؤيتها. قد يكون الخوف موجوداً في النفوس بشكل غير معلن وغير ملحوظ بسبب الممارسات البيروقراطية للإدارة المدرسية، فعلى الإدارة المدرسية أن تسعى للتعرف على ما يدور بأذهان المعلمين ومشاعرهم.

وتوافر الصراحة والموضوعية للمعلمين أمر يصعب تحقيقه والتحقق منه، ولكن قد يكون هناك ما يُستدل به من خلال تصرفاتهم وردود أفعالهم التي قد تتسم بالعنف أحيانا أو التردد أحيانا أخرى، مما يؤدي إلى خفض إنتاجيتهم كمّاً ونوعا. وقد تتمكن أي مؤسسة تعليمية من تحقيق نتائج مرضية من خلال الإدارة بالخوف ولكنها لن تستطيع تحقيق الفاعلية الكاملة، الأمر الذي يؤدي إلى الحد من انطلاق الطاقات الكامنة والخلاقة من عقالها فيبطئ حركة المؤسسة التعليمية نحو التجديد والتغيير والتطوير.

نتائج الإدارة بالخوف:

إذا تأصل الخوف في مجموعات العمل فتكون هناك آثار سلبية لا تقتصر آثارها على نفوس المعلمين وطباعهم الشخصية فحسب، بل تؤثر على مجمل توجهاتهم الخاصة والعامة. ويمكن استعراض أبرز هذه الآثار السلبية في ما يأتي:

- الشعور السلبي تجاه المؤسسة التعليمية: وذلك بفقدان الثقة وعدم الافتخار بالمؤسسة التعليمية أو بالعمل بها واللجوء إلى التحايل والترقب ضد مصالح المؤسسة التعليمية، فبدلا من الانتماء فسيكون هناك الحقد وحب الانتقام والتفكير في الكسب بأشكال متعددة على حساب المؤسسة التعليمية باعتبارها عدواً وليست بصديق، وعلى الأقل يظل الموظف يفكر باللحظة المناسبة لترك المؤسسة التعليمية التي

يعمل بها ولا يخشى تسريب معلومات سرية وغير سرية للمنافسين إن أُتيحت الفرصة لذلك.

- التأثير السلبي على الجودة والنوعية: لا يقتصر التأثير السلبي هنا من خلال تخفيض مستويات الإنتاج بشكل كمي بل أيضا بشكل نوعي، وخاصة في مجال الخدمات التعليمية عندما يتمثل تخفيض الجودة والنوعية بالتعامل مع التلاميذ أو الطلاب المستفيدين من الخدمة التعليمية التي تقدمها المؤسسة التعليمية، بطرق غير ملائمة، كعدم التعاون والبطء في تقديم الخدمة والغضاضة في التعامل وعدم احترام التلاميذ أو الطلاب وأولياء أمورهم المستفيدين من الخدمة التعليمية وعدم حل مشاكلهم وعدم اللباقة وسوء التعامل وعدم الاستجابة لشكاواهم. وهذه الأشكال من أشكال التعامل مع التلاميذ أو الطلاب وأولياء أمورهم المستفيدين من الخدمة التعليمية قد تؤدي إلى تدهور المؤسسات التعليمية وخاصة في ظل المنافسة نحو الجودة والنوعية. ولأن تعامل المعلمين مع التلاميذ أو الطلاب وأولياء أمورهم المستفيدين من الخدمة التعليمية أمر غير ملموس. ***Intangible Dimension*** فقد يحدث ويؤدي إلى خروج المؤسسة التعليمية من المنافسة دون أن تدري الإدارة المدرسية عن الأسباب التي أدت إلى مثل هذه النتائج المدمرة.

- التأثير سلبا على معنويات المعلمين في المؤسسة التعليمية: وهنا يشعر المعلمون بالإهانة و الدونية وتثور بداخلهم مشاعر الغضب والاكتئاب والتوتر وخيبة الأمل والإجهاد، وهذه أعراض تؤدي إلى انعدام الثقة بالذات وضعف مستويات التمكين الإداري للمعلمين والقدرة على التفكير الخلاق والمشاركة الفاعلة وحرية التفكير وعدم الجرأة على إبداء الرأي وانعدام الشجاعة على التصرف بحرية واستقلالية.

والحل يكمن في الثقة بالنفس: إن العلاج الشافي يكمن في الثقة والتخلص من الخوف، وهناك عدد من الاستراتيجيات الهامة للتعامل مع ظاهرة الخوف من أهمها ما يلي:

- بناء علاقات تقوم على التعاون والتفاهم المتبادل والثقة والمشاركة الحرة في المعلومات بين مختلف مستويات المؤسسة التعليمية، إن ثقافة المودة والتفاهم والمحبة والتواضع والمساواة الاجتماعية وروح الفكاهة والمرح من أهم الوسائل التي يمكن إتباعها للتخلص من الخوف والتوتر بين الأطراف المختلفة داخل المؤسسة التعليمية.
- الكشف عن وجود مظاهر الخوف بين المعلمين، وهذا الأمر يحتاج إلى استطلاع واستقصاء من نوع خاص للكشف عن مظاهر الخوف والشعور بعدم الثقة من ممارسات الإدارة والاطمئنان لممارساتها اتجاه المعلمين. وغياب الاتصال والتواصل قد يكون من الأسباب التي قد تؤدي إلى الخوف من الإدارة المدرسية، والتواصل المستمر والشفافية الحقة قد تكون من الأمور التي قد تؤدي إلى التخلص من أسباب الخوف والشعور بعدم الأمان. إن الفجوة في الاتصال بين الإدارة المدرسية والمعلمين دوما تؤدي إلى حالة من الشك والجفاء والشعور بعدم الثقة بين الأطراف المختلفة، وهذا بدوره قد يقف حجر عثرة أمام برامج التمكين الإداري للمعلمين التي تتطلب ثقة المعلمين بنوايا الإدارة المدرسية، فكثيرا ما يشك المعلمون بنوايا الإدارة المدرسية في تمكينها للمعلمين عند غياب الثقة بين الطرفين. وهناك دراسات أكاديمية أكدت أهمية ثقة المعلمين بنوايا الإدارة المدرسية عند إطلاقها الوعود بتمكين المعلمين ومنحهم نعمة الحرية والمشاركة في صنع واتخاذ القرار. ويجب على المدير أن يعترف بعد ذلك بوجود المشكلة (الخوف) لأن الاعتراف بالمشكلة هو البداية الصحيحة لحلها.

- إعادة الهيكلة: المؤسسة التعليمية ذات المستويات الإدارية الهرمية المتعددة قد تشكل المناخ المناسب لعلاقات سلبية ولتوترات غير مرغوبة، فالمؤسسة التعليمية ذات المستويات الإدارية القليلة تتمتع بنظام اتصال أكثر كفاءة ومشاركة أكبر في المعلومات بين المستويات المختلفة أما الهيكل التنظيمي الهرمي الطويل فإنه يعمل على تكريس السلطوية ويعطي أهمية للمركز الوظيفي، مما يسمح بخلق هالة وهمية لمدير المدرسة في مكتبه. والأمور الشكلية في المكتب قد تبعث رسالة تنم عن الرهبة والخوف، وتلك الرسائل قد تنشأ عن طريقة تصميم المكتب وموقعه في المبنى عادة ما يقبع مديرو المدارس في أبراج عاجية رهيبة في أعلى طابق من طوابق المؤسسة التعليمية ووجود عدد من الحرس والأبواب المغلقة في وجوه المعلمين. فمدير المدرسة بحكم البيروقراطية الكبيرة في المؤسسة التعليمية لا وقت له للاتصال بالآخرين، لأن وقته منصب على التأكد من سير العمل بالشكل الصحيح من حيث الأمور البيروقراطية المتعلقة بالتعليمات والقوانين ونظام المؤسسة التعليمية الرسمي. وهذه الأمور كلها تبعث على الخوف وخاصة نتيجة للفجوة التي تصنعها الإدارات الوسطى التي تحجب الرؤية والمعلومات بين الإدارة الدنيا والإدارة العليا.
- البحث عن النقد وتشجيعه: تعوّد مديرو المدارس على سماع الأخبار الجيدة عن سير العمل في الدوائر المختلفة التابعة لهم. ويخشى المعلمون من نقل الأخبار السيئة، فلا بد من تشجيعهم على قول الحقيقة والصدق في نقل المعلومة. وينبغي عدم التمسك الحرفي بمبدأ تجاوز المرجع والسماح للمعلم بمراجعة مدير المدرسة بشفافية ودون خوف.
- ممارسة الشفافية بأعلى صورها ومقاومة ما يسمى بسرية المعلومة والنهي عن الغموض في عملية صنع واتخاذ القرار.

- الجُرأة في مناقشة كل الموضوعات: هناك بعض الأمور التي يحرم أحيانا على أعضاء المجتمع المدرسي مناقشتها مثل: التعيينات التي تتم عن مدير المدرسة بناء على علاقاته الشخصية ولا تخضع لنظام التعيين المتبع في المؤسسة التعليمية.
- تشجيع المشاركة على صنع واتخاذ القرار: أخذ الاستراتيجيات السابقة بعين الاعتبار يمهد الطريق لموضوع تمكين المعلمين، ومنحهم الحرية في التصرف واتخاذ القرار الجماعي الذي يساهم بالنهاية في مساعدة المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها وغاياتها، من خلال تدريب المعلمين وتعليمهم المستمر على تحمل المسئولية. وذلك كله يساهم في خلق فرص الإبداع والابتكار والتميز.

فالثقة وتلاشي الخوف وإزالة الريبة بين المعلمين داخل المؤسسة التعليمية، كلها من المقومات الهامة لتحرير المعلمين من القيود التقليدية أملا في تحويلهم من الداخل إلى شركاء في المؤسسة التعليمية بلاً من أن يتحولوا خصوماً.

رفع مستوى حماس المعلمين:

يمكن رفع مستوى الحماس عن طريق الأمان الوظيفي، ويجب اللجوء لنقل المعلمين كآخر حل بيد الإدارة المدرسية وليس أول ما تقوم به الإدارة المدرسية. فيجب محاولة أمور أخرى مثل تدريب المعلمين أو استيعاب أعمال أخرى لكي نصنع لهم عملا يقومون به من عقود أو ما شابه ذلك.

التقدير أيضا مهم. فالمعلم لا ينتظر من مدير المدرسة أن يقول له بأنه يحبه، ولكنّه يرغب أن يقدر عمله وينظر لإنجازاته بالتقدير والاحترام. المكافآت ينبغي أن تشبه جائزة نوبل بحيث يساهم المعلمون في انتخاب من يستحق الحصول على الجائزة وعلى الإنجاز المتميز.

أفضل أسلوب للتعامل مع المعلمين هو أن تتعامل معهم الإدارة المدرسية على أنهم شركاء وليسوا بأبناء أو أعداء أو مستخدمين، والتعامل معهم على الأقل على

أساس أنك بحاجة إليهم وهم بحاجة لك ولا يمكن القيام بمهام العمل المدرسي دون هذه الشراكة المتعادلة.

وقد يُقَّوض الحماس لدى المعلمين عندما يتخذ مدير المدرسة قرارات وأفعالاً تؤثر على المعلمين بشكل سلبي، وتؤثر على عملهم وحياتهم دون حتى علمهم بقراراته وأفعاله، عندها لا يمكن أن نتجنب هبوطا واضحا في الروح المعنوية للمعلمين في المؤسسة التعليمية بالمقابل، خاصة عندما تقوم بعمل ما وتعتقد بأن هذا العمل يستحق نوعا من الدعم أو التقدير الشخصي وكل ما تحصل عليه هو تجاهل أو قمع لهذا الأداء، عندها سنشهد أيضا نقصا واضحا في الروح المعنوية للمعلمين. وقد يصل الأمر ببعض مديري المدارس إلى الاعتقاد بأن على المعلم أن لا يشعر بروح معنوية عالية، ويجب أن تبقى معنوياته متدنية، لكي لا يتمرد وتتضخم لديه الأنا. لأنه قد يتجاوز حدوده وعندها ربما يتمرد وتصعب بعدها السيطرة عليه. لذلك لا بد أن يلزم حدوده، فهو في النهاية مستخدم وليس مديراً وليس مسئولاً. هذه الذهنية الموجودة لدى مديري المدارس تعمل بشكل واضح وصريح ضد مبدأ حماس المعلمين ورفع الروح المعنوية لديهم، بل تعمل على هزيمة تلك الروح المعنوية من الداخل.

وهذا يتناقض مع أي إمكانية لتطبيق منهج التمكين الإداري للمعلمين الذي من مقوماته الأساسية وجود حماس ودافعية وروح معنوية عالية لدى المعلمين، فلا يمكن للمعلم أن يتصرف بحرية وتمكين وثقة بالنفس دون حماس ومعنوية ودافعية قوية نحو العمل والأداء المدرسي. لذا نجد من مديري المدارس من يطلب من المعلمين حرية التصرف والاستقلالية بالعمل والتمكين الإداري والمشاركة، وهم في نفس الوقت يقوضون الأسس الهامة التي قد تقوم عليها حرية التصرف والاستقلالية في العمل مثل الحماس والطاقة الكامنة لدى المعلمين نحو العمل.

المكاشفة وبناء الثقة بالنفس:

تساهم المكاشفة في بناء الثقة بين المعلمين وهذا بدوره يؤدي إلى بناء التمكين الإداري للمعلمين وتحمل المسئولية بشكل مناسب، ويمكن توضيح ذلك في النقاط التالية:

- في ظل حالة التراجع التي قد تواجهها المؤسسات التعليمية أحياناً، تطمس الحقائق وتتناقص القدرة على مواجهتها. فبعض رجال الإدارة المدرسية أو مديري المدارس بحاجة هنا إلى إبقاء الحقائق مغطاة تحت السطح وليس من مصلحتهم التحدث كثيرا عنها. لأن الكشف عن الحقائق معناه الكشف عن أخطاء رجال الإدارة المدرسية ومشاكلهم التي أدت إلى هذه الحالة. وترى حتى الحوار يقل والحديث يتناقص. وللخروج من هذه الحالة لابد من جرأة مدير المدرسة الذي يضع جميع الحقائق على الطاولة ويساعد الآخرين في التعامل مع هذه الحقائق. هذا الكشف عن الحقائق لا ينبغي أن يتم بطريقة عقابية أو بطريقة انتقامية أو بطريقة اللوم، لأن هذا سيديم الحالة السائدة ويبقيها.
- الحاجة إلي بذل جهد في تنمية روح التعاون وروح الفريق. ووضع المعلمين مع بعضهم البعض في غرفة أو في مكان واحد يحتك فيه الجميع أمرا لا يكفي لأنهم قد يكونون في مكان كهذا دون أن يتحدث بعضهم إلى بعض، وقد تتشكل علاقات عدوانية، وصراع في هذا المكان، وقد تكون هناك علاقات سلبية فيما بينهم. ولكن يجب وضع المعلمين في مكان معا، ووضع هدف كبير يعملون معا من أجل تحقيقه. مدير المدرسة صاحب الرؤية الكبيرة هو الذي يضع للمعلمين غاية يجتمعون معا، ويبذلون الجهد والوقت والتفكير من أجل تلك الغاية العظيمة. ومن ثم منح المعلمين فرصة لتحقيق خطوات ولو صغيرة في تحقيق نجاحات وفوز وتقدم خطوة خطوة نحو الأمام باتجاه

روح المبادرة والتمكين الإداري للمعلمين. فالناس تغلق الأبواب أمامهم في حالة الفشل والخسارة وتكبت أنفاسهم ويحسون باليأس والسلبية المدمرة.

أن رجال الإدارة المدرسية الجدد غالبا يحققون منجزات كبيرة في تحويل مؤسساتهم التعليمية من الفشل إلى النجاح، وبكل بساطة من خلال تحول الموارد المتاحة لخلق بيئة عمل مناسبة للمعلمين الذين تقع على عاتقهم عملية التغيير وإنقاذ المؤسسة التعليمية.

رابعا:الحوافز المادية والمعنوية:

التمكين الإداري للمعلمين يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيدا من الأعباء وخاصة تحمل المسئولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني. وعلى الرغم من أن هذه الأمور قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات المعلمين وشعورهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم المهنية إلا أن التمكين الإداري للمعلمين ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع فيه أيضاً مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسئولية بشكل يساوي التفويض المعطى للمعلم. وبما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع المعلمين على تحمل المسئولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكّن من المعلمين. وبمعنى آخر فإنّ من يستثمر التمكين الإداري للمعلمين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسئولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.

أما الحوافز فهي قبلية وبعدية في موضوع التمكين الإداري للمعلمين:

- الحوافز القبلية: أي قبل سلوك التمكين الإداري للمعلمين حيث تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على ممارسة التمكين الإداري من خلال التشجيع على روح المبادرة والمخاطرة وعدم الخوف من التجربة والخطأ وعدم الخوف من الفشل غير المتعمد. بهذا تتشكل

دافعية قوية لدى المعلمين وخاصة في المستويات الدنيا من المؤسسة التعليمية على القيام بأدوار يتمثل فيها تحمل المسئولية والتصرف باستقلالية وحرية.

- أما الحوافز البعدية: فهي بعد التصرف سواء نتج عن هذا التصرف أو السلوك نتائج إيجابية أم لم ينتج فالمهم نوعية وجودة تلك السلوكيات التي يقصد منها الوصول إلى نتائج إيجابية قد تتحقق وقد لا تتحقق بفعل أسباب غير متوقعة. وهذه الحوافز البعدية تنقسم إلى قسمين:
- حوافز مادية: وهي الحوافز المرتبطة بالأداء المدرسي، ومهما كانت هذه الحوافز فلا بد من أن تتأكد الإدارة المدرسية من ربطها بشكل مباشر مع نتائج الأداء المدرسي ذات العلاقة: بتحمل المسئولية، وروح المبادرة والمرونة في التفكير، والمشاركة في حل مشاكل العمل المدرسي، والمساهمة في تقديم اقتراحات جوهرية لتحسين إجراءات العمل داخل المدرسة، ومكافأة استعداد المعلمين على المشاركة في المعلومات وروح الفريق.
- حوافز معنوية: مما لا شك فيه أن الحوافز الخارجية لا تؤدي إلى الانتماء. وأن هناك علاقة قوية بين الانتماء والتمكين الإداري للمعلمين، ومن هنا فهو يشجع على الانتماء الداخلي الذي لا يتحقق إلا من الدوافع الداخلية، ولكن الدوافع الداخلية لا بد أن تتعزز بدوافع خارجية، وبالتالي لا بد من وجود حوافز خارجية بشكليها المادي والمعنوي، لتعزيز السلوك وتقويته.

وفي ضوء ما سبق يتضح لنا أن المعلمين بحاجة إلى دعم على أسس من التعاون وتشجيع روح المبادرة والمساءلة، من خلال المعلومات الصادقة والصراحة والوضوح. فإذا توافرت هذه الدعائم الثلاث، فإن الناس سيمتلكون الثقة بالنفس. ولكن عندما تفتقد المؤسسة التعليمية للحقائق الواضحة، وعند غياب المساءلة، وعند غياب الدعم،

من قبل رجال الإدارة المدرسـية، وعنـدما تفتقـد لقـوة التـأثير فعنـدها تفتقـد إلى الثقـة بالنفس. وعندها لا يرى المعلمون جدوى من بذل جهود إضافية، ووقت إضافي.

ومن أهم دلالات الثقة أنها تنمو بتكرار التجارب الناجحة وتجعل من السـهولة أن تستخدم مهاراتك في المرات القادمة. وتزداد الثقة في كل مرة أكثر مـن المـرة السـابقة. وعندما تتناقص الثقة بالنفس نتيجة للفشل والتراجع وعدم تحقيق أي تقدم فهذا يجعل تحقيق التقدم والخروج من بوتقة الفشل أمرا في غاية الصعوبة. وهكذا عنـدما تتـدهور الثقة في النفس تصبح الأمور أصـعب وكـل مـرة تـزداد صـعوبة. وهنـا تحتـاج المؤسسـة التعليمية إلى إدارة مدرسية جديدة وبداية جديدة. وهنا يأتي دور رجال الإدارة المدرسـية أو دور مدير المدرسة الذي يبدأ من جديد دون استسلام للفشل، فأخطر ما يدمر الأفـراد والمجتمعات والمؤسسات المختلفة وحتى الأمم هو خطورة الاستسلام للفشل الذي يؤدي لـلـهزيمة، وما هو أخطر من الهزيمة في المعركة هو الشعور بالهزيمة في وقت السلم لأنهـا الحالة التي تؤدي إلى موت الثقة التي تصنع الكر بعد الفر.

أما بريق الفوز فيصنع دائرة للنجاح وسلسلة من التقدم للأمـام لا يهـم معهـا كثيرا من هو مدير المدرسة، لأن النجاح يصنع قوة دافعة ايجابية يتحمل الكـل خلالهـا المسئولية وليس مدير المدرسة فحسب. المشكلة الخطيرة في حالات فقدان الثقـة التـي تنتج عن سلسلة من الخسائر المتلاحقة. فالمؤسسة التعليمية تشعر بهذه الحالة عندما تفقد الدعم وفي تدني مستوى الإقبـال مـن قبـل التلاميـذ أو الطـلاب المسـتفيدين مـن الخدمة التعليمية، وتدنٍ واضـح في مخرجـات المؤسسـة التعليميـة، وعنـدما لا يتـوافر الأعمال الكافية للمعلمين، وتبدأ الإدارة المدرسية في إعادة النظر في وجودهم ودورهم، وهكذا تجد هذه الأمور كلها أعراضاً لسلسـلة الفشـل والتـدهور. وإن لم توقـف هـذه الحالة فإنها ستتفاقم وتسوء أكثر وأكثر، والفشل لا يولد إلا الفشل.

وفي النهاية يمكن القول بـأن الثقـة والحـوافز والمعرفـة والمهـارة والمعلومـات، وتدفقها بشكل حر وواضح، يعد من أهم مقومات التمكـين الإداري للمعلمـين وهـذه

المقومات يتبعها ويعززها مقومات أخرى مثل المناخ التنظيمي الملائم والمشجع لتعاون المعلمين وروح الفريق.

أعباء التمكين الإداري للمعلمين:

مما لا شك فيه أن التمكين الإداري للمعلمين يحقق منافع ومكاسب ومزايا متعددة بالنسبة للمعلم، حيث يتضمن أعباء ومسئوليات ليست بذات السهولة واليسر لذا كان من المهم أن يتحمل المعلم مزيداً من الأعباء الناتجة عن تحمل مزيدٍ من المسئولية والمساءلة معا. فتحمل المسئولية يصاحبه مسئولية عن النتائج ومحاسبة عليها، فلا يقتصر تمكين المعلم على حصوله على منافع ومكاسب فحسب بل هناك جوانب تتمثل في المشاركة بالمخاطرة سواء أكانت نتائج تحمل المخاطرة إيجابياً أم سلبياً فلا بد من المشاركة في الجانبين. لأن التمكين الإداري للمعلمين يشبه إلى حد ما ملكية المعلم للوظيفة التي يقوم بها، والمالك عادة يتحمل المخاطرة ونتائج تلك المخاطرة. لذا يمكن أن يكون مشروع التمكين الإداري للمعلمين غير مناسب لكل المعلمين لأن بعض المعلمين لا يحبون تحمل المساءلة وعواقب الأمور ويقاومون المخاطرة وتحمل نتائج المخاطرة. أما الجانب المهم يتمثل في المشاركة في المخاطرة وتحمل تبعات المسئولية بالنسبة للمعلم تؤدي إلى زيادة حرص المعلم على: تجنب الأخطاء، وتجنب التكاليف، وتجنب النتائج التي قد يكون لها أثر سيء بالنسبة للمؤسسة التعليمية. فمثلما أنه سيكافأ على النتائج الجيدة فلا بد أن يسأل عن النتائج السلبية، مما يؤدي إلى أن يبذل كل جهد ممكن لتجنب تلك النتائج. من هنا نجد بأن بعض المعلمين يتهرب من التمكين الإداري خوفا من المساءلة في حالة النتائج غير المُرضية. فيرغب بأن تحدد له كل الأمور وكل المهام دون أن يكون له أي دور في تحديد النتائج أو سير العمل، خوفا من تحمل المسئولية والمساءلة ورغبة في الأمان واستقرار النتائج، إلا أنه يبدو مما سبق أن مزايا التمكين الإداري أكبر من أعبائه عند

البعض إذا توافرت المقدمات المناسبة للتمكين وخاصة وجود المعلم صاحب القدرة والاستعداد المسبق، ومن يتحلى بروح المبادرة والاستقلالية.

تعقيب:

في ضوء ما سبق يتضح لنا أن نتائج وفوائد التمكين الإداري للمعلمين ذات أبعاد متعددة تشمل كافة المعلمين في المؤسسة التعليمية الذين يستشعرون معنى الوظيفة والمهام التي يقومون بها وتكون عملية التمكين الإداري للمعلمين بالنسبة لهم السبيل لتنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم والشعور باحترام الإدارة لهم.

وأما من ناحية المؤسسة التعليمية فإن التمكين الإداري للمعلمين فيها يؤدي إلى تنمية المؤسسة التعليمية بشكل أفضل وقدرة أكبر على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات العلمية والتكنولوجية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد. هذا لأن المعلم الممكّن أكثر استعدادا للتكيف مع برامج المؤسسة التعليمية في التغيير والتطوير، وأكثر قابلية للمشاركة في هذه البرامج ،لا بل من الممكن أن يساعد في عملية الإبداع والتجديد من خلال ما يتمتع به من روح المبادرة وتحمل المسئولية فيكون عنصر دعم وتعزيز لرؤية ورسالة المؤسسة التعليمية وتحقيقها للتميز والتفوق التنافسي والتنمية المستديمة.

ومن ناحية أخرى، فإن التمكين الإداري للمعلمين له نتائج ايجابية بالنسبة للتلاميذ أو الطلاب من الخدمة التي تقدمها المؤسسة التعليمية الذين يتمنون التعامل مع إدارة المدرسة التي تتمتع بقدرات خلاقة واستقلالية واستجابة وصلاحيات تمكنها من الإجابة على استفساراتهم من دون الرجوع إلى القيادات العليا أو إلى النص الحرفي للتعليمات دون تفكير وتمعن.

مراجع الفصل الرابع

1- أبو القاسم أحمد جعفر. السلوك التنظيمي والأداء. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991م.

2- سعد المحباوى وصلاح الدين الكبيسى. إدارة المعرفة: مفاهيم أساسية. نماذج. عمليات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004م.

3- عبد الوهاب علي. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: كلية التجارة – جامعة عين شمس، 2002م.

4- عطية أفندي. تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003م. ص17.

5- فهمي حيدر معالي. دراسة العوامل المؤثرة علي استخدام تمكين العاملين. المجلة العلمية للتجارة والتمويل. العدد الثاني. كلية التجارة – جامعة طنطا. 2001م.

6- B. E. Ashforth. The Experience of Powerlessness in Organizations. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 1989.

7- B. Lioyd and J. Case. Open Book Management: A New Approach to Leadership. Leadership and Organization Development Journal. Vol. 19 No. 7. 1998.

8- B. Schneider and D. E. Bowen. Employee and Customer Perception of Service in Banks: Replication and Extension. Journal of Applied Psychology. 1985.

9- B. Schneider and D. E. Bowen. The Service Organization: Human Resource Management is Crucial. Organizational Dynamics.Vol. 21. 1993.

10- B. Schneider and D. E. Bowen. Understanding Customer Delight and Outrage. Sloan Management Review. Vol. 41. Fall 1999.

11- B. Thomas, K. W., and Velthouse, B.A. Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. Academy of of Management Journal Review. Vol. 15. No. 4, 1990.

12- C. Argyris. Empowerment: The Emperor's New Clothes. Harvard Business Review. (May-Jun) 1998.

13- C. Garfield. Employee Empowerment. Executive Excellence. Vol. 10. No. 3. 1993.

14- C. Lashley and J. Mc Goldrick. The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Strategy for Hospitality Operations. Empowerment in Organiztion. Vol. 2. No. 3. 1994.

15- C. Lashley. Employee Empowerment in Services: A Framework for Analysis. Personnel Review. Vol. 28 No. 3. 1999.

16- D. E. Bowen, and E. E. Lawler. Empowering Service Employees. Sloan Management Review، Summer 1995.

17- D. E. Bowen, and E. E. Lawler. The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. Sloan Management Review. Spring 1992.

18- D. Eylon. Understanding Empowerment and Resolving its Paradox: Lessons from Mary Parker Follett. Journal of Management History. Vol. 4. No. 1. 1998.

19- D. H. Davenport. Knowledge Work and the Future of Management. Chapter in A Book, The Future of Leadership. CA. Jossy-Bass, 2001.

20- D. Mc Clelland. Achievement Motivation Can be Develop. Harvard Business Review. Vol. 43. No. 1. 1965.

21- David J. Skyrme, "From Information Management", Available At: http://www.skyrme.com/Pubs/on97full.html. 1/5/2013.

22- E. Berkman. "When Bad Things Happen To Good Ideas". Available At: http://www.darwinnage.com.1read 1040101,badthings.html.

1/5/2013.

23- E. L. Deci, J. P. Connell and R. M. Ryan. Self Determination in a Work Organization. Journal of Applied Psychology. Vol. 74, 1989.

24- E. Neilsen. Empowerment Strategies: Balancing Authority and Responsibility, In Srivastra. S (Ed.). Executive Power. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

25- G. M. Spreitzer. Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. Academy of Management Journal Review. Vol. 38 No. 5. 1995.

26- G.M. Spreitzer. Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. Academy of Management Journal Review Vol. 39. No. 2. 1996.

27- H. P. Sims. Beyond Quality Circles: Self-Managing Teams, Personnel. Vol. 52. No.1. 1986.

28- J. A. Conger and R. B. Kanungo. "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice". Academy of Management Journal Review. Vol. 13 . No. 3. 1988.

29- J. Pfeffer and J. Veiga. Putting People First for Organizational Success. The Academy of Management Executive. Vol. 13. No.2. 1999.

30- K. W. Thomas and B.A. Velthouse. Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. Academy of Management Journal Review. Vol. 15 No. 4. 1990.

31- L. Honold. A Review of the Literature on Employee Empowerment, Empowerment in Organizations. Vol. 5. No. 4, 1997.

32- L. L. Berry. Relationship Marketing of Services Growing Interest: Emerging Perspectives. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 23 No. 4. 1995.

33- L. R. Rothstein, J. R. Hackman, E.G. Pascual and V. Mary. The Empowerment Effort That Came Undone.Harvard Business Review. Vol. 73. No. 1. 1995.

34- L. R. Rothstein, J. R. Hackman, E.G. Pascual and V. Mary. The Empowerment Effort That Came Undone, Harvard Business Review, Vol, 73. No. 1. 1995.

35- M. Gist. Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management. Academy of Management Journal Review. Vol. 12. 1987.

36- M. Rafiq and P. K. Ahmed. A Customer-Oriented Framework For Empowering Service Employees. The Journal Of Services Marketing. Vol. 12 No. 5. 1998.

37- Mike Donovan, "Business Process Reengineering", Intelligent Manufacturing, Vol. 1, N. 4, April 1995.

38- P. Hart and C. Saunders. Power and Trust: Critical Factors in the Adoption and Use of Electronic Data Interchange. Organization Science. Vol. 8. No. 1. 1997.

39- Peter Drucker. New Realities: In Government and Politics. In Economics and Business. In Society and World View, Harper Business. New York: Harper Collins Publishers, 1989.

40- R. C. Mayer, S. H. Davis, and F. D. Schoorman. An Integrative Model Organizational Trust. Academy of Management Journal Review. Vol. 20. 1995.

41- R. Forrester. Empowerment: Rejuvenating A Potent Idea. Academy of Management Executive. Vol. 14. No. 3.. 2000.

42- R. M. Kanter. The New Managerial Work. Harvard Business Review. Vol. 67. No. 6. 1989.

43- R. Zemeke and D. Schaaf. The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care. New York: New American Library, 1989.

44- Randolph and Sashkin Can Organizational Empowerment? Work in Multinational Settings. Academy of Management Executive. Vol. 16 No. 1. 2002.

45- Rosabeth Kanter. Confidence: How Winning Streak and Losing Streaks Begin and End. Crown Business. 2004. p. 402.

46- T. A. Stewart. Trust Me On This: Organizational Support for Trust in a World Without Hierarchies, Chapter in A Book, The Future of Leadership. Jossy-Bass. CA. 2001.

47- T. D. Wilson. "The Nonsense of Knowledge Management". Information Research. Vol. 8. No. 1. October 2002.

48- T. Eccles. The Deceptive Allure of Empowerment. Long Range Planning. Vol. 26. No. 6. 1993.

49- T. W. Malone. Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision-making, and IT. Sloan Management Review. Vol. 38 No. 2. 1997.

50- Thomas H. Davenport & D. H. Davenport. "Is K. M. (Knowledge Management) Good Information Management? The Financial Times Mastering Series". Mastering Information Management, Vol. 5, No. 14, March 1999.

51- Thomas H. Davenport. Some Principle of Knowledge Management, Available At: http://www.tlainc/iss ue.1.html., 13/8/2013.

52- Umiker William. Empowerment the Lastet Strategy. Health Care Supervision. Vol. 11. No. 12. 1992.

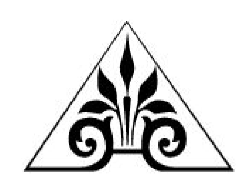
53- W. A. Randolph. Re-thinking Empowerment: Why is it Hard to Achieve?. Vol. 29. No. 2. 2000.

54- W. Bennis. The End of Leadership: Exemplary Leadership is Impossible Without Full Inclusion, Initiative, and Cooperation of Followers. Organizational Dynamics. Vol. 28. No. 1. Summer 1999.

55- W. Burke. Leadership As Empowering Others, In Srivastra, S (Ed.), Executive Power. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

56- W. O. Graham. "Community of Practice Business and Management Practice". Training and Development. Vol. 52. No. 2. 2003.

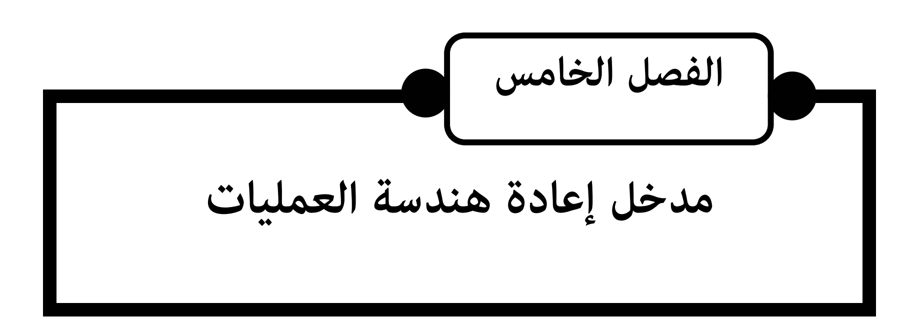
57- Yahya Melhem. The Antecedents of Customer-Contact Employees' Empowerment. Employee Relations. Vol. 26, No. 1. 2004.



الفصل الخامس

مدخل إعادة هندسة العمليات

- مقدمة.
- تاريخ ظهور مدخل إعادة هندسة العمليات.
- مفهوم مدخل إعادة هندسة العمليات وأهم عناصره.
- العلاقة بين مدخل إعادة هندسة العمليات وتكنولوجيا المعلومات.
- مبادئ ومرتكزات مدخل إعادة هندسة العمليات.
- الفرق بين مدخل إعادة هندسة العمليات وبعض المداخل الأخرى.
- أهمية وأهداف مدخل إعادة هندسة العمليات.
- العوامل التي تؤدي إلي نجاح مدخل إعادة هندسة العمليات.
- عقبات ومخاطر مدخل إعادة هندسة العمليات.
- العوامل التي تؤدي إلي فشل تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات.
- فريق العمل بمدخل إعادة هندسة العمليات.
- أنواع المؤسسات التي تحتاج إلي مدخل إعادة هندسة العمليات.
- منهجيات مدخل إعادة هندسة العمليات.
- مميزات مدخل إعادة هندسة العمليات.
- مدخل إعادة هندسة العمليات وإصلاح النظام المدرسي ومبررات تطبيقه.
- خصائص مدخل إعادة هندسة العمليات ومبادئه في النظام التعليمي.
- المؤسسات التعليمية التي يمكن أن تطبق مدخل إعادة هندسة العمليات.



مقدمة:

في عصر العولمة واقتصاديات السوق القائمة على التجارة الحرة والتوجه إلى الخصخصة والمنافسة القوية وقصر عمر المنتجات والخدمات في الأسواق نتيجة للتطوير والابتكار المستمرين وصعوبة أرضاء عميل اليوم الذي أصبح أكثر نضجا لتقدم وسائل الدعاية والاتصال نتيجة للثورة التكنولوجية والمعلوماتية الهائلة التي زادت من ثقافته بالمنتجات والخدمات المقدمة من حوله في ظل المنافسة الشديدة.

لذا أصبحنا نعيش في عالم اليوم الذي يختلف كثيراً عن عالم الأمس الذي كنا نعيشه في الماضي القريب، إذ نشهد كثيراً من التطورات والتغييرات المتتالية والمتسارعة في جميع الأعمال والخدمات المقدمة، ونتيجة لذلك حدثت قفزات هائلة من التقدم الذي انعكست آثاره بشكل واضح على الكثير من الأعمال والخدمات المقدمة مما أدى إلى الارتفاع بمعدلات ومؤشرات الإنتاج بصورة أعلى، إضافة إلى جودة المنتجات وقلة الكلفة نتيجة تحسين أداء المؤسسات في معظم الدول المتقدمة من خلال تطبيق النظريات والأساليب والممارسات والإستراتيجيات الإدارية الحديثة.

وفي ضوء المعطيات السابق ذكرها، ينبغي علينا ونحن كجزء من المنظومة العالمية أن نتأقلم ونستوعب ونمارس هذه التحولات الكبيرة التي تحدث من حولنا فما

كان يمارس من النظم والمبادئ الإدارية بالأمس لم يعد الأكفأ أو الأصلح ولا يتلائم مع معطيات العصر، وبالتالي يجب على مؤسساتنا أن تبادر فورا بإعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب الإدارية التي تمارسها، وهذا يتطلب الحرص على تطبيق وممارسة جميع الأساليب الإدارية الحديثة في جميع مؤسساتنا وشركاتنا وهيئاتنا، بحيث يكون الهدف الرئيس هو الوصول إلى معدلات عالية من الإنتاج والأداء حتى نستطيع تقديم الخدمة المطلوبة بالجودة العالية وبالسعر المنافس والسرعة المناسبة من أجل أرضاء العميل والاستمرار والبقاء في سوق مفتوحة معولمة. وللوصول إلى ما سبق ذكره، يمكن للمؤسسات والشركات والهيئات أن تتبنى فكرة أو أسلوب إعادة الهندسة الإدارية (مدخل إعادة الهندسة) التي تعتمد على التغيير الجذري والسريع للعمليات المهمة في المؤسسات والشركات والهيئات.

ولما كان التغيير السريع مطلباً حيويا لمنظمات الأعمال في عصر العولمة، فإن تبني أسلوب هندسة الإدارة (المدخل إعادة الهندسة) يعتبر مطلبا حيويا الآن لإجراء التحولات والتغييرات الجذرية المطلوبة بسرعة وبأمان في المؤسسات والشركات. ولضمان نجاح أسلوب المدخل إعادة الهندسة لابد من تبنيه من قبل الكوادر الإدارية العليا في المؤسسات، حتى لا يحبط أي تفكير غير نمطي من خلال البيروقراطية والنمطية أو الخلافات الشخصية.

وقد أوضحت الدراسات أن العديد من الدول قد تبنت العديد من المداخل لإصلاح أنظمتها التربوية، ومن بين هذه المداخل مدخلي إعادة الهندسة، ويري الباحثين أن هذا المدخل من المداخل الهامة التي يمكن الإفادة منهما في إصلاح التعليم العام في مصر، خاصة أن هذا المدخل يهتم بعلاج المشكلات من جذورها ويهتم بالعديد من الجوانب التي تشمل سياسات العمل، والهياكل التنظيمية والعمليات إلي غير ذلك من الجوانب التي سنتعرض لها بالتفصيل في هذا الفصل، وقد ظهر هذا المدخل في أوائل التسعينيات من القرن العشرين، في الغرب، كنتيجة للظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، التي أحاطت بهذه المجتمعات، هذه الظروف التي

رسخت فكرة الإصلاح الجذري لكافة المؤسسات وليست المؤسسات التعليمية فقط، باعتبار أنها المخرج من الأزمات التي مرت بها هذه البلاد، والتي علي رأسها الأزمات التعليمية، من هنا كان الاهتمام بتبني هذا المدخل في إصلاح المؤسسات التعليمية.

وقد جاء هذا المدخل ليكمل مدخل إدارة الجودة الشاملة، ويضيف إليه بعداً هاماً وهو التركيز على العمليات وتطويرها، ويهدف هذا المدخل إلى إعادة التصميم الكلي للعمليات. لذا فقد ذكر كورون ***Coron***، أن الفكرة الرئيسة لها هي (***All or Nothing***) ، أي الكل أو لاشيء، كما يري البعض أن الفكرة الرئيسية لها (لا تفعل أخطاء).

ويعتبر مدخل إعادة الهندسة من أفضل الأساليب الإدارية في الفكر الإداري المعاصر حيث تنبع أهميتها من أنها تعمل بصورة جذرية وقد يصل مستوى التحسين في التكلفة والوقت والجودة والخدمة إلى عشرة أضعاف مثيلة في بعض برامج التطوير الأخرى، ذلك أنها تتبنى إعادة التفكير الأساسي في العمليات والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات ومحتوى الوظيفة وتدفق العمل وذلك لتحقيق تحسينات ملموسة في الإنتاجية.

ونستعرض في هذا الفصل مدخل إعادة هندسة العمليات من حيث العناصر التالية:

تاريخ ظهور مدخل إعادة هندسة العمليات:

تشير الدلائل إلى أن جدار مدخل إعادة الهندسة تعود إلى مطلع القرن العشرين، وتحديداً مع ظهور نظرية الإدارة العلمية لفردريك تايلور ***F. Taylor*** والذي كان يري أن الإداريين يمكن أن يكتشفوا العمليات الأفضل لأداء الأعمال، ويعيدوا هندستها حتى يجعلوا منتجاتهم أقرب إلى الكمال.

و في عام1920م كانت هناك بدايات لممارسة إعادة الهندسة، غير إنها كانت تعرف في ذلك الوقت بتحليل الإجراءات و الطرق ***"Methods and***

"Procedures Analysis"، وكـان الهـدف مـن ذلـك هـو البحـث عـن طـرق جديـدة لهيكلة العمل، و تحسين أعمال المؤسسة.

و في عام 1990م، رأي*"Henri Fayol"* ، أن إعادة الهندسـة تعنـي إدارة المشروع نحو أهدافـه، سـعياً نحـو قيـادة المصـلحة لأقصي درجـة ممكنـة، كـما ذهـب " *Lydoll Outwit*" إلى أنه بالرغم من أنه ليس من الكافي أن نقوم بمساءلة الأفـراد عـن الأنشـطة المختلفة التي يقومون بها، فانه من الضروري أن نقوم بتفويضـهم السـلطة الضروريـة لتحمل هذه المسئولية، و هذا القول يؤكد فكـرة قـوة العمـل، وهـي الفكـرة الرئيسـة لإعادة الهندسة.

وهذه الأفكار الأولية تؤكد أموراً عديدة أولها الهدف من إعادة الهندسة وهو تحسين أداء الأعمال، وذلك بما يؤدي إلى تحسين المنتجات والخدمات، كـما تؤكـد أيضـا أهمية هذا المدخل في تحقيق أهداف المؤسسة، هذا بالإضافة إلى تأكيدها علي مفهـوم المحاسبية، وهو من المفاهيم الهامة التي تمكـن المؤسسـة مـن تحقيـق أهـدافها. وإلى جانب المحاسبية، يأتي هذا المدخل ليؤكد أهمية إعطاء الأفراد السـلطات والصـلاحيات التي تمكنت مـن أداء الأعـمال المنوطـة بهـم، والتـي يقتضـيها مفهـوم المحاسـبية، فـلا مسئولية بدون سلطة.

وعلى الرغم من هذه الكتابات المبكرة عن إعادة الهندسة، فإن هـذا المـدخل لم يتسع انتشاره، إلا بعد استخدام مايكل هامر له *"M. Hummer"* ومايكل هامر كان يعمـل أستاذاً في علوم الكمبيوتر في *"Massachusetts"* للتكنولوجيا، حيـث تحـدث عنهـا في مقالـة كتبهـا بمجلـة جامعـة هارفـارد المسـماة باسـم *"Harvard Business Review"* و عنوانهـا: *"Reengineering Work: Reengineering Work: Don't Automate Obliterate "* (إعادة هندسـة العمل: لا تمحو الآلية)، ثم أصـدر بعـد ذلـك كتابـاً بعنـوان، *"Reengineering Corporation"* (نقابة إعادة الهندسة)، والذي شارك في تأليفه جيمس شامبي *"J. Champy"*.

وكان مايكل هامر يري أن المقصود بإعادة الهندسة، هو إعادة التفكير بشكل أساسي، وإعادة تصميم العمليات بشكل جذري، وذلك للوصول إلى تحسينات حاسمة ومؤثرة في مقاييس الأداء الحاسمة، مثل الجودة والكلفة والسرعة و الخدمة.

مفهوم مدخل إعادة هندسة العمليات:

هناك العديد من التعريفات التي قدمت لإعادة الهندسة، وسنستعرض فيما يلي أهم هذه المفاهيم:

إن إعادة الهندسة تحاول أن تعيد التفكير بطريقة أساسية، كما تحاول أن تعيد تصميم الأعمال الضرورية لإشباع الرغبات و تحقيق المنافع، و تحاول إعادة الهندسة الإجابة عن السؤال ***"What Could Be"*** أي ما يمكن عمله وهو من المداخل الهامة القادرة على إحداث تغييرات جذرية و دائمة.

أو إعادة التفكير بصورة أساسية:***Rethinking Fundamental*** لذا يجب أن تسأل المؤسسة أو المؤسسة نفسها مجموعة من الأسئلة: لماذا نفعل ما نقوم به الآن - ولماذا نؤديه بالطريقة الحالية - وما الذي يجب القيام به - وكيف يمكن القيام به ؟ فمدخل إعادة الهندسة يرفض كل الأساليب والممارسات التقليدية المتبعة في أداء العملية الحالية، ويبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لأدائها.

من الملاحظ على المفهوم السابق انه يؤكد على إن إعادة الهندسة تتبنى مفاهيم مختلفة، و بالتالي فهي تطرح الأساليب القديمة، كما يبين هذا المفهوم أهمية إعادة الهندسة في إحداث تغييرات واسعة، أي أن نطاق التغيير وفقا لهذا المدخل كبير، وليس محدوداً. غير أن ما يؤخذ علي هذا المفهوم، هو عدم توضيحه كيفية إعادة تصميم الأعمال.

كما يقصد بإعادة الهندسة، إعادة التصميم العلاجي لعمليات المؤسسة، خصوصاً في العمليات الإدارية، وهي أكثر من تنظيم المؤسسة داخل وظائف

تخصصية، مثل الإنتاج، والمحاسبية، والتسويق، لذا فان أي مؤسسة لابد أن تعيد الهندسة داخل نسق العمليات.

العمليات: ***Processes*** يركز مدخل إعادة الهندسة على عمليات المؤسسة الجوهرية (ذات القيمة المضافة)، وذلك من خلال وضع تصميم جديد ومبتكر يمكن من خلاله تحقيق التحسينات الجذرية المطلوبة.

ويشير المفهوم السابق إلى أن إعادة الهندسة تسعي إلى إعادة تصميم العمليات من جديد، وذلك بهدف إصلاحها، وخاصة فيما يتعلق بالعمليات الإدارية. وهذا المفهوم يشير إلى مفهوم العملية، و هو من المفاهيم الهامة لهذا المدخل.

وإعادة الهندسة يقصد بها إعادة التصميم العلاجي لسياسات الأعمال، والممارسات في المؤسسة، وذلك من أجل انسياب العمليات، وتكيفها مع متطلبات السوق.

وفي ضوء ما سبق يتضح لنا أن بعض ما يتضمنه التصميم العلاجي الذي يهدف إليه إعادة الهندسة، حيثما يشمل سياسات العمل، والممارسات القائمة، و ذلك بما يؤدي إلى إحداث مرونة في العمليات، و بما يساعد المؤسسة على التكيف مع مطالب السوق. والمفهوم بذلك قد اتفق مع التعريف السابق في إشارته إلي مفهوم العملية. واختلف معه في توضيح الهدف من إعادة الهندسة و هو مساعدة المؤسسة في التكيف مع متطلبات السوق.

كما أن إعادة الهندسة تهدف إلى التحسين المستمر، وإعادة التفكير، و إعادة تصميم الأدوات، و إعادة تصميم العمليات وتحديدها، بحيث تؤدي إلى أداء أفضل من الأداء القائم أو الحالي.

يوضح المفهوم السابق لإعادة الهندسة، أن هذا المدخل يهتم بالتحسين المستمر، وليس في مرحلة معينة من مراحل العمل، هذا التحسين المستمر الذي سينعكس بالضرورة على أداء الأعمال، فيجعله أفضل من الأداء الحالي.

وتعد إعادة الهندسة إستراتيجية تهدف إلى زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات البيئية.

يشير المفهوم السابق إلى ميزة هامة من مزايا هذا المدخل، و هي أنها تساعد المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة بها، من أجل التكيف معها ومواكبتها، غير أن هذا المفهوم لم يوضح كيف يمكن لإعادة الهندسة أن تحدث ذلك، أو ما يمكن أن يشمله إعادة الهندسة.

كما يعني مصطلح إعادة الهندسة، أنه وسيلة تستند إلى عدد من المعارف، وتستخدم لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم، بهدف إحداث تغييرات جذرية في تطوير الأداء التنظيمي للمنظمة.

ويقصد بمدخل إعادة الهندسة إجراء تحسينات ثورية فائقة: ***Dramatic*** أي أن مدخل إعادة الهندسة يسعى إلى إحداث تحسينات ضخمة في معدلات الأداء الهامة مثل: التكلفة - الجودة - الخدمة - سرعة إنجاز العمل.

يوضح المفهوم السابق أن إعادة الهندسة كي تحدث، لابد أولاً من وجود منهجية علمية تضمن لها النجاح، وتضمن لها القدرة علي إحداث تغيرات جوهرية وليست سطحية، كما أوضح هذا التعريف الهدف من إعادة الهندسة، وهو تطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسة والمفهوم بذلك قد أوضح العلاقة بين إعادة الهندسة والمعرفة، في أن إعادة الهندسة تعتمد على المعرفة، و تعتبرها وسيلة هامة لنجاحها.

ويشير مصطلح إعادة الهندسة إلي إعادة اكتشاف المؤسسة، فهي بمثابة التحول الدائم للتوجهات الكلية للعاملين بالمؤسسة، إنها تعنى تحدي القيام التقليدية، وربما التضحية بها، تحدي السوابق التاريخية، وهي تعنى أيضا تحدي الطرق السابق تجربتها في تنفيذ العمليات. لذا فإنها بمثابة إحلال مفاهيم وممارسات أخرى جديدة، و أنها تحوي أيضا إعادة توجيه العاملين وإعادة تدريبهم علي المفاهيم والممارسات الجديدة.

يشير المفهوم السابق إلى أن إعادة الهندسة تعني التخلي عن القيم القديمة والتفكير القديم، والذي قد لا يتناسب مع الظروف الحالية، وإبدال هذه القيم

بالتفكير في مفاهيم وطرق جديدة. وقد أشار المفهوم إلي بعض ما يتضمنه إعادة لهندسة من عمليات مثل عمليتي التوجيه والتدريب المستمرين للعاملين، وذلك بما يمكنهم من تبنى المفاهيم والممارسات الجديدة، وبما يؤدي في النهاية إلى تطوير أداء المؤسسة. والمفهوم السابق يشير إلى تبنى إعادة الهندسة لمفهوم الورقة البيضاء، والذي يعتمد على البدء من جديد، والتخلص تماما من الممارسات القائمة.

وتعني إعادة الهندسة هي إعادة اكتشاف وخلق المؤسسة، مستخدمة في ذلك المعرفة الممتدة، والتكنولوجيا المتطورة، في ظل المتغيرات الحاكمة لبيئة الأعمال الجديدة.

ويوضح المفهوم السابق أن إعادة الهندسة تهدف إلي إعادة اكتشاف المؤسسة وهو بذلك يتفق مع المفهوم السابق عليه، كما يتفق معه في الإشارة إلي دور المعرفة في القيام بإعادة هندسة الأعمال. غير أنه يختلف معه في التأكيد على البعد التكنولوجي، وأهميته في دعم عمليات إعادة الهندسة، كذلك أهمية الأخذ في الاعتبار الظروف البيئية المحيطة، لما لها من تأثير علي نجاح جهود إعادة الهندسة والتعريف بذلك قد أشار إلى الهدف من إعادة الهندسة، وكذلك بعض المعينات التي يمكن الاستعانة بها للقيام بإعادة الهندسة.

أي أن إعادة الهندسة تعني تغيير المنهج الأساسي للعمل لتحقيق تطوير جوهري في الأداء في مجالات السرعة والجودة والتكلفة.

يؤكد المفهوم السابق أنه إعادة الهندسة تطرح المنهجية القديمة جانباً، وهو هدف من أهداف إعادة الهندسة، وتستبدلها بمنهجية علمية أخرى تساعد علي تحسين معدلات الأداء المختلفة، والمفهوم قد أشار بذلك إلي النتائج المترتبة على إعادة الهندسة، وهي إحداث تغييرات جوهرية و ليست طفيفة في مجالات الأداء السابق ذكرها، وهو في هذه النقطة يتميز عن المفاهيم السابقة. غير أن المفهوم أغفل ذكر بعض الوسائل التي يمكن للمنظمة أن تعتمد عليها في إعادة هندسة عملياتها.

ويقصد بإعادة الهندسة، إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية والإستراتيجية، وذات القيمة المضافة، و للنظم والسياسات والبنية التنظيمية المساندة، بهدف تحسين العمل، وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

وإعادة التصميم الجذري: ***Radical*** تعنى التجديد والابتكار وليس مجـرد تطـوير وتحسين أساليب العمل الحالية.

ويشير المفهوم السابق إلى أن تحسين العمل هو الهدف من إعادة الهندسة، كما قد أوضح بعض الجوانب التي تتناولها إعادة الهندسة بالتغيير، مثل العمليات الإدارية، والنظم، والسياسات، والبنية التنظيمية. واختلفوا عن المفاهيم السابقة في تأكيده عـلى نوع العمليات التي يهـتم بهـا مـدخل إعـادة الهندسـة وهـي العمليـات ذات القيمـة المضافة، والتي يكون لها تأثير جذري و ملموس، و ليست العمليات الثانوية.

ومن خلال ما سبق عرضه مـن مفـاهيم لإعـادة الهندسـة فأنـه يمكـن تعريـف مدخل إعادة الهندسة علي النحو التالي:

إن إعادة المهندسة مدخل إصلاحي يهدف إلي التغيير الجذري في أداء المؤسسة، من خلال إعادة اكتشافها وتبني مفاهيم وممارسات جديدة تحكم العمل بها. ونطاق التغيـير يشمل العديد من الجوانب مثل الممارسات والنظم والسياسات والبنية التنظيمية السائدة، كما يشمل إعادة توجيه العاملين، وإعادة تدريبهم عـلي المفـاهيم والممارسـات الجديـدة. ويستند هذا المدخل إلي المعرفة كوسيلة لتجديد العمليات ذات القيمة المضـافة. ويهـدف التغيير الجذري لإعادة الهندسة إلى زيادة قدرة المؤسسة علي الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة، وتحسين العمل، وزيادة الكفاءة والإنتاجية.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بـأن مـدخل إعـادة الهندسـة يعـد مـن أفضـل الأساليب الإدارية في الفكر الإداري المعاصر حيث تنبع أهميتها من أنهـا تتبنـى إعـادة التفكـير الأسـاسي في العمليـات والهيكـل التنظيمـي وتكنولوجيـا المعلومـات ومحتـوى الوظيفة وتدفق العمل وذلك لتحقيق تحسينات ملموسة في الإنتاجي.

حيث يتيح تطبيق هذا المدخل التعرف على جوانب الهـدر في الوقـت والمـوارد والطاقات الذهنية والمادية، ومن ثم التخلص منها. ولعل ابرز ما يدعو إليه هذا المفهـوم يتمثل في دعوة العاملين إلى الإبداع في أعمالهـم والـتخلص مـن قيـود التكراريـة والرتابـة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعيـة

الكامنة في كل فرد منا، كما يمـنح الصـلاحيات للعـاملين ويـدفعهم للنجـاح، والاهـتمام بالعميل والمستفيد وتلبية احتياجاته وتحقيق تطلعاته، من خلال إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمؤسسـات مـما يضـمن كفـاءة وفعاليـة الأداء، وتحقيـق نتـائج تحسـين طموحـة في مقـاييس الأداء العصريـة وهـي: الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل.

كما يمكن النظر إلى إعادة الهندسة أيضا على أنها وسيلة إدارية منهجية تقـوم علي إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلـة وتصـميم لعمليـات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات.

يكفل تحقيق: سرعة الأداء؛ تخفيض التكلفـة؛ تحسـين جـودة المنـتج؛ تركـز عـلى العمليات الإدارية؛ تهتم بالنتائج وتركز على حاجة العميل؛ تقوم على هيكلة العمـل عـلى أساس العملية ككل؛ تتميـز بطموحاتهـا الفائقـة حيـث تتضـمن مفاهيمهـا التركيـز عـلى عبارات مثل: التغيير الجذري، تحسينات جوهرية، بناء أساسي،إعادة تصميم كلي.

أهم عناصر مدخل إعادة هندسة العمليات:

أولاً: مدخل إعادة هندسة العمليات طريقة جديدة للتفكير:

وهذا يعنى تبني مفاهيم جديدة، إذ تعيد التفكير بشكل أساسي، وهذا يتضمن عدم البدء بافتراضات مسبقة، وطرح الأساليب و الطرق القديمة والتخلي عنها، والتطلع إلى ما يجب أن يكون، ووضع الأفضل في الاعتبار.

وهذا يتطلب الإجابة عن السؤالين التاليين:

- لماذا نقوم بهذا العمل؟
- لماذا يتبع أسلوبا معينا في أدائه؟

وطرح مثل هذين السؤالين يدفع إلى إعادة النظر في الأسس والفرضيات التي تحدد أساليب العمل المتبعة، والتي يثبـت في كثـير مـن الأحيـان أنهـا مفـاهيم خاطئـة، أو غـير

مواكبة للزمن، أو قد يتضح أن بها أخطاء في طريقة أداء العمل، وبالتالي يتم تجاهل ما هو قائم و التركيز علي ما ينبغي أن يكون.

ثانياً: التغيير الجذري: *Radical Change*

كلمة ***Radical*** **هي** كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينيـة ***Radix*** ومعناهـا الجـذور، حيث يكون إعادة التغيير من الجذور، وليس مجرد إجراء تغييرات سطحية أو تجمـيلات ظاهرية للوضع القائم، وبالتالي فأن الأمر يتطلب ضرورة الـتخلص مـن القـديم تصـالحا، والتخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السـابقة، وابتكـار أسـاليب جديـدة ومسـتحدثة لأداء الأعمال.

و تسعى إعادة الهندسة إلي إعـادة خلـق العمـل مـن خـلال التجديـد والابتكـار، وليس من خلال التحسين أو التطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة فقط.

ثالثاً: العمليات: *Processes*

إن مفهـوم العمليـة مـن المفـاهيم الهامـة لهـذا المـدخل، وهنـاك العديـد مـن التعريفات التي قدمت لهذا المفهوم، منها ما يلي:

- إن العمليـة هـي مجموعـة مـن الأنشـطة التـي تنقـل القيمـة إلى العميـل، والعمليات هبط مجموع الأنشطة التي تأخذ شكلا أو أكثر من المدخلات.
- إن العمليات هي حالـة منطقيـة تتصـل بالمهـام التـي تـؤدي مـن أجـل تحقيق، أو الحصول على مخرجات محددة، وهي تبني لقياس الأنشـطة التي تصمم لإنتاج ومخرجات محددة لعميل معين.
- إن العملية هي مجموعة متناسـقة ومتناغمـة مـن الأنشـطة، التـي يتسم تصميمها وتجميعهـا معـاً، لتحويـل مـدخلات محـددة يمكـن قياسها، وتستهلك خلال تفاعلاتها موارد مادية وبشريـة، فضـلا عـن الوقت المستغرق في الأداء، بهـدف تحقيـق متطلبـات المسـتفيدين، والمتطلبـات المجتمعيـة، ولإضـافة قـيم ونتـائج مسـتهدفة. و هـي تصمم مـن أجـل قيـاس مجموعـة مـن الأنشـطة التـي تصـمم مـن

أجل إنتاج مخرجات لعميل معين أو لسوق معين، إنها تتضمن التأكيد على كيف يتم العمل داخل المؤسسة، والعملية لها وقت معين ومكان معيق، ولها بداية أو نهاية، كما إنها توضع المدخلات والمخرجات وهيكلة العمل وهذه العناصر هي التي توضح مدي إنجاز الفوائد.

والعمليات تهتم بالفوائد، ولا تهتم بما ينفذ للحصول علي هذه النتائج، فجوهر العملية هو مدخلاتها ومخرجاتها، أو ما تبدأ به هذه العملية، وما تنتهي به، وجميع الأشياء الأخرى عبارة عن مجرد تفصيلات.

ومن هنا يمكن القول أن العملية هي مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى إنتاج مخرجات محددة يمكن قياسها، و هذه الأنشطة تتكون من موارد مادية وبشرية، وتستغرق بعض الوقت، و هي المحور الأساسي الذي يقوم عليه هذا المدخل، والذي يميزه عن ضميره من المداخل.

العمليات تنقسم إلي مجموعتين هما:

- العمليات الأساسية: وسط ذات القيمة المضافة، والتي تتعلق بصمة مباشرة بالمستفيدين.
- العمليات المساندة: و هي التي تساعد العمليات الأساسية في الأداء.

ويمكن للمنظمة أن تحدد ا العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة، من خلالي التركيز على الاستراتيجيات والوسائل التي تحقق إشباعا للعميل، و هذا يتطلب من المؤسسة أن تعمل جاهدة علي تحقيق أفضل جودة للمنتجات التي ترضى العميل.

وبالتالي فأن التغيير في العمليات يتضمن، إعادة توزيع السلطة والقوة المركزة في المستويات العليا إلى مستوي التنفيذ، لهذا فأنه يتضمن إعادة هيكلة الوحدات الإدارية، ومجموعات العمل، بحيث تقل هذه المستويات.

معايير اختيار العمليات:

تتمثل معايير اختيار العمليات في النقاط التالية:

- الموارد المادية و البشرية المطلوبة.
- الوقت الزمني اللازم لأدائها.
- التكلفة.
- احتمالات الفشل.
- القدرة على تحقيق نتائج كبيرة.
- القيمة المضافة للملاك والعملاء.

ويمكن القول أن الاختيار الجيد للعمليات، يؤدي إلى القيام الأفضال بإعادة الهندسة، وأن هذه المعايير في غاية الأهمية، إذ لابد من توفير الموارد المالية التي تتطلبها هذه العمليات. وكذلك الموارد البشرية أيضاً، والمقصود بها الفريق الذي سيقوم بها، والذي يعتمد نجاح إعادة الهندسة إلى حد كبير علي أدائه. أما معيار التكلفة فهو يرتبط بالمعيار الأول، هذا بالإضافة إلى أهمية العنصر الزمني، وهذا يتطلب عدم التعجل في تقييم نتائج إعادة الهندسة. كما ينبغي تحديد احتمالات النجاح والفشل في اختيار هذه العمليات، حتى لا يصاب فريق العمل بالإحباط من نتائج اختيار إحدى العمليات أو تلك، ويقتضي ذلك تحديد البدائل الأخرى التي يمكن أن تستخدم. كما أن الفريق المنوط به اختيار العمليات ينبغي أن يتخير العمليات التي ستحقق نتائج كبيرة، بدلاً من ضياع الوقت في بعض العمليات التي لا فائدة منها. ويأتي في النهاية المعيار الأخير ليبين ما الذي يمكن أن يحدثه اختيار هذه العمليات، وإعادة الهندسة لها، سواء للعميل أو من سيقوم بها، ويرتبط ذلك بتحديد الهدف من هذه العمليات.

معايير الحكم علي سلامة العمليات التي تم إعادة هندستها:

- أنشطة أقل في العملية.
- تقسيم أقل للعملية بين أكثر من شخص.
- سرعة أكبر.

- مراجعات أقل.
- نقل أقل بين أكثر من شخص.
- تكاليف أقل.
- مستويات تنظيمية أقل.

توضح المعايير السابقة أن العمليات الجيدة تكون قليلة الأنشطة، وهـذا يعنـي اختزالاً للأنشطة غير ذات القيمة. كذلك فأن العمليات الجيدة تكون غير مكلفة، وهذا يتطلب دراسة جدوى قبل القيام بهذه العمليـات المـراد إعـادة هندسـتها، والتخطـيط للقيام بها من خلال الاستثمار الجيد للموارد المتاحة. كما أنها تتطلب وجود مستويات تنظيمية أقل، وذلك بما يسمح بمرونة العمل و انسيابه، وعدم التعقيد في أداء الأعمال. كـما يتطلـب هـذا الأمـر التحـول مـن الهياكـل الهرميـة التـي تـزداد فيهـا المسـتويات التنظيمية إلي الهياكل المسطحة والتي تقل فيها هذه المستويات.

العلاقات بين مدخل إعادة هندسة العمليات وتكنولوجيا المعلومات:

إن القيام بإعادة الهندسة يتطلب الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات، لذا يجب النظـر إلى تكنولوجيا المعلومات علي أنها أكثر من كونها آليات، فهي أكثر مـن ذلـك، فتكنولوجيـا المعلومات وسيلة داعمة للقيام بعمليات إعادة ه الهندسة. وتكنولوجيا المعلومات تشـمل تطوير أساليب الحفظ والاسترجاع، وإجراءات أفضل لاتخاذ القرارات، واسـتخدام شـبكات اتصال كثيفة، وتحسين التعامل بين الإنسان والآلة، والاستخدام المبتكر للمعلومات للقيـام بأعمال جديدة، وتطوير أساليب البحث والابتكار.

لذا فأن التحسينات التـي يمكـن أن تنـتج عـن القيـام بإعـادة الهندسـة تشـمل المجالات التالية: خطط الأعمال، عمليات الأعمال ***Business Process.***

دور تكنولوجيا المعلومات في عمليات إعادة الهندسة:

تلعب تكنولوجيا المعلومات دور هام جدا في عمليات إعادة الهندسة، ويتجلى هذا الدور في الأمور التالية:

- المساعدة في وضع الفرضيات وتخيل حلول جديدة لمشكلات لم تحدث بعد.
- المساعدة على التخلص من الأنماط الجامدة والقديمة.
- إنجاز الأعمال بحركة وسرعة ومرونة وشفافية.
- المساعدة على التكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى.
- تقاسم قواعد البيانات، وجعل المعلومات متاحة في كثير من الأماكن.
- تسمح للشخص غير المختص بأداء المهام المتخصصة.
- تتيح شبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية للمنظمات، أن تكون مركزية ولامركزية في نفس الوقت.
- أداة من أدوات دعم القرار، بحيث يصبح اتخاذ القرار جزءا من مهام جميع العاملين.
- الانتقال اللاسلكي للبيانات وتوفر أجهزة الكمبيوتر المحمولة، تسمح للموظفين الميدانيين بالعمل كطاقم مستقل.
- الاتصال الفوري مع المشترين المحتملين.
- تحديد وتعقّب تلقائي، مما يسمح بمعرفة مكان الشيء، بدلا من البحث عنه.
- الحوسبة عالية الأداء تسمح بالتخطيط والمراجعة عن بُعْدْ.
- استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات الصوتية عن طريق الحاسب، لمساعدة الزبائن في الحصول على الخدمات.

- المساعدة في القيام بأعمال جديدة لم تكن متوفرة من قبل مثل المؤتمرات عن بعد.
- التحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الالكتروني ولوحات الإعلان الالكترونية وحلقات المناقشة وقواعد معلومات المستندات.
- الحصول على دورات تدريبية عامة من مؤسسات ومعاهد تدريب خارجي.
- توفير احتياجات التعلم الذاتي والمستمر وإعادة تحديد مستويات الأداء عن طريق النظم الآلية.
- تقديم التدريب الفعلي عن طريق الحاسب في محطة العمل الخاصة بالموظف، وذلك عبر استخدام النظم الاستشارية الخاصة بالإدارة طباعة ومراجعة مسودات المراسلات والوثائق بالحاسوب بدلاً من كتابتها باليد ومراجعتها مطبوعة على الورق.
- توفر منظومات مثل منظومة المرتبات والشؤون المالية وشؤون العاملين والمخازن.
- التمكن من عمل الاجتماعات باستخدام الحاسوب والعروض المرئية لبعض أو كل بنود جداول أعمال الاجتماعات.

مبادئ مدخل إعادة هندسة العمليات:

عند اتخاذ القرار بعمل إعادة هندسة بالمؤسسة فهناك عدة مبادئ يجب أخذها في الاعتبار منها ما يخص إعادة الهندسة بالتحديد ويعتبر من أدبياتها، ومنها ما هو تقليدي مأخوذ من مناهج إدارية سابقة.

هناك سبعة مبادئ لأداء العمل يفضل الاسترشاد بها عند تطبيق مدخل إعادة الهندسة هي:

- تنظـيم الأفـراد وفـرق العمـل حـول النتـائج ولـيس حـول المهـام ***Organize Around Outcomes, not Tasks*** تلغـي الحاجـة إلى اليـد للعمالـة، ويـؤدي إلى مزيـد مـن السرعـة، والإنتاجيـة، والقـدرة عـلى الاستجابة للعملاء (المستفيدين من الخدمة).
- تنفيذ العملية من قبل الأقرب لهـا، وهـم مسـتخدمي مخرجاتها ***Have those Who Use the Output of the Process Perform the Process***، لاستخدام مخرجات عملية معينة كمدخلات لعملية أخرى.
- دمج عمليـة معالجـة المعلومـات في الأعـمال التـي تنـتج المعلومـات ***Merge Information-Processing ?Work into the Real Work that Produces the Information*** وهذا يعنـي أن الـذين يقومـون بجمـع المعلومـات، ينبغي أن يكونـوا أيضـا مسـئولين عـن معالجـة هـذه المعلومات ***This Means that People who Collect Information Should also be Responsible for Processing it.*** وهذا يقلل من الحاجة إلى مجموعة أخرى لتـدقيق تلك المعلومات ومعالجتهـا، ويقلـل بدرجـة كبـيرة مـن الأخطـاء مـن خلال خفض عدد نقاط الاتصال الخارجي للعملية.
- التعامل مع الموارد المنتشرة جغرافياً، كما لو كانت مركزيـة ***Treat Geographically Dispersed Resources as though they were Centralized*** حيث أنها تسهل المعالجة المتوازية للعمل مـن قبـل وحدات تنظيمية منفصلة تؤدي نفس الوظيفة، على سبيل المثال، فـان قواعـد البيانـات المركزيـة وشـبكات الاتصـالات السـلكية واللاسـلكية تسـمح للشركـات بـالربط مـع وحـدات منفصـلة أو الأفراد العاملين في موقع العمل، مما يتـيح لهـم تحقيـق وفـورات

الحجم، مع المحافظة علي المرونة والاستجابة الفورية للعملاء، وفي نفس الوقت تحسين السيطرة الشاملة للشركة.

- الربط بين الأنشطة المتوازية بدًلا من التكامل بين مخرجاتها ***Link Parallel Activities Instead of Integrating their Results*** إن فكرة التكامل بين مخرجات الأنشطة المتوازية، هو السبب الرئيسي لتكرار العمل، وارتفاع التكاليف والتأخير في مجريات العملية ككل. وينبغي أن تكون الأنشطة المتوازية مرتبطة ومنسقة مع بعضها البعض بشكل مستمر خلال العملية الإنتاجية.
- تفويض الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات في موقع العمل، ***Put Decision Making Where the Work is Performed***، وهذا أمر ممكن في الوقت الحاضر مع قوى عاملة أكثر تعليما ومعرفة، بالإضافة إلى إمكان استخدام التكنولوجيا للمساعدة في اتخاذ القرار.
- الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي ولو لمرة واحدة ***Capture Information Once at the Source Where it was Created.*** وهذا المنهج يساعد على تجنب إدخال بيانات خاطئة، وتكلفة إعادة إدخالها.

وهناك مجموعة أخرى من المبادئ الرئيسية لمدخل إعادة الهندسة من أهمها ما يلي:

- التفكير المستمر، وهذا يعنى ترك القوانين والافتراضات الأساسية السابقة، التي تشكل الأساس للعمليات.
- التغييرات الفائقة وذلك في شكل وخصائص أجزاء المؤسسة، بديلاً عن التحسينات التدريجية.

- استخدام تكنولوجيا المعلومات، والتي تمكن المؤسسة من القيام بعمل طرق علاجية مختلفة.
- تقليل حجهم العمليات.
- القيام بعمليات متوازية.
- تنظيم فرق الوظائف المتعددة.
- التنظيم حول المخرجات لا المهام.
- جمع المصادر المتناثرة.
- الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات.
- اتصال الأنشطة المتوازية بدلاً من تكامل نتائجها.
- الدعم في أي وقت وأي مكان.
- تمكين العاملين من مساعدة أنفسهم.
- تفاعل كل العملاء.
- تمكين العاملين من القيام بخدمات عظيمة.
- التركيز علي العميل.
- إعطاء العميل الفرصة للاتصال بالمصادر والأفراد.
- تشجيع التعلم من خلال بناء بيئة عمل خلاقة.
- حذف الأنشطة غير ذات القيمة.
- التركيز على المخرجات أكثر من المدخلات.
- تشجيع فرق العمل.
- الجمع بين المركزية واللامركزية.
- تجنب التعقيد الزائد.
- التغذية المرتدة المستمرة داخل عمليات الأعمال.

ويمكن القول أن المبادئ السابقة لإعادة الهندسة تؤكد على مفاهيم متعددة، يمكن الإفادة منها في إصلاح التعليم في مصر، وهذه المفاهيم من أهمها استحداث فرق

العمليات، وهو مبدأ هام يؤكد على التعاون والعمل الجماعي، والديمقراطية في اتخاذ القرارات.

وهذا يفرض على المؤسسات التعليمية التحول في منهجية العمل من حيث الوحدات التنظيمية التقليدية بالتنظيم الإداري التخصصي إلى استحداث فرق العمليات الدائمة أو المؤقتة، ويترتب على ذلك أن يختلف مفهوم العمل الجديد عن المفهوم السابق، حيث يصبح أداء العمل مسئولية الفريق ككل، وهو المسئول عن نتائجه، وبالتالي تتلاشى المسئولية الفردية. وهذا يتطلب أن يكون كل فرد من أعضاء الفريق ملماً بطبيعة العمل ومهامه الموكولة إليه، ولاشك أن هذا يتطلب إعداد فريق العمل إعداداً جيداً.

كما تطرح هذه المبادئ فكرة الدمج الوظيفي، للقضاء علي مخاطر تقسيم العمل، وبالتالي يمكن أنما تضم عدة وظائف في وظيفة واحدة، ولهذا المبدأ العديد من المزايا، مثل سهولة توزيع أعباء العمل ومسئولياته علي الأفراد، وتحسين مراقبة أداء هؤلاء الأفراد، كما يساعد أيضاً في التخلص من كثير من الأخطاء، وإعادة العمل الناتج عن تعدد الإدارات الوظيفية، ومهام الاختصاص في مجال العمل، كما يؤدي هذا المبدأ إلى السرعة في إنجاز الأعمال، وخفض التكاليف، نظراً للحاجة إلى مستويات أقل من الإشراف، وهذا المبدأ يساهم في اكتشاف الأساليب الجديدة والمبتكرة، والإبداع في العمل. وهو مبدأ له أهميته في تسيير الأعمال في المؤسسة التعليمية، خاصة بعد أن أشارت الدراسات إلى أن من معوقات الأداء بها، كثرة الوظائف والمسميات الوظيفية وتضاربها.

ومن المبادئ الهامة التقليص في مستويات الرقابة، لأن الإفراط في أدائها يعد من الأعمال العديمة القيمة، وبالتالي فأن إعادة الهندسة تسعي إلى التركيز علي استخدام الضوابط الرقابية في حدود فاعليتها، وجدواها الاقتصادية فقط، وتقضى علي الإفراط في أداء الأعمال. والأخذ بهذا المبدأ في المؤسسات التعليمية يؤدي إلي مزيد من

الابتكار للعاملين في المدرسة، ولكن مع الأخذ في الاعتبار تطبيق المحاسبية علي جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.

كما تركز المبادئ أيضا على أحد المفاهيم الهامة لنجاح أي عمل، وهو مفهوم التعلم، وهو مبدأ هام سواء بالنسبة للطالب أو للمعلم، حيث انه يؤدي إلى زيادة المدارك، والإلمام بمحيط العمل، وهذا يتطلب فريق يتمتع بالمهارة والذكاء، كما يتطلب بيئة مرنة تسمح لهم بأداء أعمالهم. وهو أحد الأمور التي لابد من الاهتمام بها عند إعداد الطالب بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، ويكون ذلك عن طريق تمكينه من الأدوات التي تساعده علي البحث عن المعلومة والحصول عليها، بدلاً من أن يكون مجرد مستقبل لهذه المعلومة، ويشمل ذلك البحث بالطرق التقليدية في الكتب والمراجع، والبحث في شبكات الإنترنت، والتي أصبحت لا غنى عنها لأي متعلم يريد أن ينهل من العلم. كما أنه مفهوم هام أيضا للمعلم خاصة في ظل وجود التغيرات المتسارعة في مجالات المعرفة المختلفة، والتي تحتم عليه الإطلاع دائماً علي كل ما هو جديد في مجال تخصصه، ويكون أسلوبا التعلم الذاتي والمستمر من أهم الأساليب التي تمكنه من ذلك.

كما تشير هذه المبادئ إلى الدور الحيوي لتكنولوجيا المعلومات في القيام بإعادة الهندسة، فهي جزء لا يتجزأ من جهود إعادة الهندسة، وهي من العوامل الهامة التي تساعد علي إنجازها، حيث تساعد في التخلص من الأنماط الجامدة، والقواعد التقليدية للعمل. وهو ما يجب توفيره في المؤسسات التعليمية إذا أرادت تطبيق هذا المدخل. خاصة بعد أن أوضحت الدراسات أن هناك نقصاً واضحاً في هذا الجانب، واتخاذ تكنولوجيا المعلومات الجانب الشكلي في المؤسسة التعليمية، وعدم توظيفها التوظيف المناسب.

وتوضع أيضا المبادئ السابقة، أن التحسينات التي تحدثها إعادة الهندسة، ليست تحسينات نسبية مضطردة وشكلية، بل هي تحسينات تهدف ألي إحداث طفرات

هائلة في معدلات الأداء، وهذه الطفرات يتطلب نسف الطرق القديمة أو الاستغناء عنها تماماً، وإحلال الجديد والمبتكر بدلاً منها.

كما تبرز المبادئ السابقة ضرورة الاهتمام بالعميل وإرضائه، وهو في هذه الحالة الطالب، الذي لابد منذ إشباع حاجاته ورغباته، خاصة أنه علي قدر كفاءة الطالب يتوقف إلي حد كبير علي جودة الأداء بالمؤسسة التعليمية.

كما تؤكد المبادئ السابقة ضرورة الجمع بين المركزية وللامركزية، خاصة بعد أن أشارت الدراسات إلي وغلبة النظام المركزي في المؤسسات التعليمية. وهو من المبادئ الهامة التي تساعد على تنمية التجديد والابتكار لدي العاملين بالمؤسسات التعليمية، والبعد عن البيروقراطية والتعقيد، كما يؤدي إلى مرونة في أداء العمل، وهو مبدأ لو تم العمل به في المؤسسات التعليمية لأساهم بدور كبير في القيام بالأعمال بسرعة وكفاءة، خاصة إذا توافرت قيادة لديها القدرة والمهارة على تسيير الأعمال.

كما تطرح هذه المبادئ فكرة التركيز علي المخرجات لا المهام، وهنا تأتي أهمية الاهتمام القبلي بأهداف المؤسسة التعليمية، وأهداف القيام بعمليات إعادة الهندسة.

كما تبين المعايير السابقة أهمية إعادة الهيكلة، وهي ضرورة ملحة للمؤسسات التعليمية، سواء فيما يتعلق بتنظيم الدراسة في التعليم العام بصفة عامة، والتعليم الثانوي بصفة خاصة، وتقسيمه إلى عام وفني، أو فيما يتعلق بالتعليم الثانوي العام، وتقسيمه إلى أدبي وعلمي. خاصة في ظل وجود حالات عدم التوازن بين الشعبتين.

ويرتبط المبدأ السابق بمبدأ اتصال العميل بالمصادر والأفراد، ويتمثل ذلك في إتاحة الفرصة للطالب للاتصال بمصادر المعرفة المختلفة، وكذلك إتاحتها للإداريين والمعلمين بالمؤسسة التعليمية.

مما سبق يمكن القول أن الخصائص المميزة لإعادة الهندسة تتمثل فيما يلي:

- دمج أكثر من وظيفة في وظيفة واحدة.
- مشاركة كافة العاملين بالمؤسسة التعليمية في صنع القرار.
- خطوات العمليات تتم بشكل طبيعي.

- العمليات لها أشكال متعددة.
- العمل يؤدي حين يكون هناك إحساس بذلك.
- تقليل التحكم والمراجعات.
- تقليل اللامركزية.
- التوجه بالعمليات.
- كسر القواعد.
- الاستخدام ألابتكاري لتكنولوجيا المعلومات.
- الطموح.
- المرونة في أداء الأعمال.
- البساطة في أداء الأعمال.
- اختصار الوقت.
- الاهتمام بالنتائج.
- تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفة.
- تحول إعداد الموظف من مجرد التدريب إلى التعليم.
- تحول المديرين من مشرفين إلى موجهين.
- تغيير التنظيم من التنظيم الهرمي إلي المسطح ومن المستويات المتعددة المعقدة إلى المستويات الأفقية.
- تحول المسئولين من مراقبين إلى قياديين.
- طرح عادات التفكير القديمة وتبنى طرق جديدة.
- السعي نحو التحسين المستمر.
- عمل اختراقات أساسية لقياس الفوائد مثل التجديدات المتزايدة.
- تحسين الجودة وتقصير وقت العمل.

مرتكزات مدخل إعادة هندسة العمليات:

من أهم مرتكزات مدخل إعادة الهندسة ما يلي:

- التأكيد علي الممارسة الأفضل والتعلم من الآخرين.
- التصميم للمستقبل.
- إنتاج تحسينات خطية مرتكزة على القاع.
- التخطيط للمشروع.
- تقويم الوضع الحالي.
- تصميم الموقف.
- تنمية حالة العمل.
- تنمية الحلول.
- التنفيذ.
- التحسين المستمر.

و تشير المرتكزات السابقة لإعادة الهندسة إلى العديد من المفاهيم الهامة، والتي من أهمها الممارسة الأفضل، والتحسين المستمر، والتخطيط للمشروع، وهذه الأمور تتضمن اختيار الفريق، وتحديد الأهداف، وتحديد مجال العمل، واختيار المنهجية الملائمة، وإعداد فريق العمل. أما تقويم الوضع الحالي، فيشمل تحديد العمليات، وتقويم التكنولوجيا الحالية، وتقويم الموارد المالية. أما تصميم الموقف فيشمل تصميم العمليات و الوظائف.

وتنمية حالة العمل وهو مرتكز هام لإعادة الهندسة، يتضمن تقدير التكاليف وتحليل الفوائد، وتنمية عمل النظام. وتنمية الحلول تشمل تحسين النظام والاهتمام بالتدريب، وتنفيذ الخطة. والتنفيذ يشمل التطبيق الكامل. أما التحسين المستمر فيشمل قياس العمليات والنظم الجديدة.

و إعادة الهندسة بهذا المعنى ترتكز علي العديد من المفاهيم، من أهمها مفهومي التمكين ***Empowerment***، وفريق العمل ***Team work***، والتعاون ***Cooperation***.

أما مفهوم التمكين فيعني إعطاء صوت حقيقي لكافة العاملين بالمؤسسة التعليمية، بحيث يمكنهم ذلك من المشاركة في اتخاذ القرارات، وتزويدهم بالمهارات والأدوات التي تمكنهم من الأداء الأفضل، وتبني هذا المفهوم يؤدي إلى جعل جميع العاملين يعملون بروح الفريق الواحد، ويتعاونون في أداء الأعمال الموكولة إليهم، وبحيث تصبح مسئولية العمل مسئولية جماعية وليست فردية. كما يجعل العاملين بالمؤسسة التعليمية يشعرون بالسعادة عند نجاح المؤسسة التعليمية، طالما أن القرارات كانت صادرة عنهم، وبالتالي فإن هذا يخلق لديهم الدافعية والحماس نحو تحسين العمل.

وهناك من يري أن أعادة الهندسة ترتكز علي ما يلي:

- الكفايات المتميزة: فهي التي تمكن المؤسسة التعليمية من المنافسة، وإنتاج منتجات عالية الجودة، والخفض في تكلفة هذه المنتجات، ومرد ذلك إسهام هذه الكفايات في التوصيل إلى قرارات سليمة تساعد على نجاح العمل في المؤسسة التعليمية.
- العمليات المحورية: فهي التي تؤدي إلى تحويل الموارد المادية والبلورية إلى منتجات تلبى متطلبات واحتياجات المؤسسة التعليمية.
- إعادة التنظيم: تعني التحول إلى التنظيم الأفقي والسطح، بديلاً عن التنظيم الهرمي، حيث أن التنظيم الأفقي يؤدي إلى تكوين فرق عمل تؤدي عملها بمرونة وانسياب، وإلي التقليل من المستويات الإدارية للمؤسسة التعليمية.

الفرق بين مدخل إعادة هندسة العمليات وبعض المداخل الأخرى:

يمكن استعراض الفرق بين إعادة الهندسة وبعض المـداخل الأخـرى في النقـاط التالية:

- الفرق بين إعادة الهندسة وأسلوب القيـاس بالأفضـل: ترتكـز إعـادة الهندسـة علي فكرة البداية من جديد ***Starting all Over*, أو** البداية مـن الصـفر ***Starting from Scratch*** إعادة البناء ليست إضافة أو تحسيناً لما هو قائم بالفعل، بل هو العودة إلى نقطة البداية، واختراع وسائل جديـدة لأداء العمـل، وهـي تهـدف بذلك إلى إعادة التصميم الجذري، والذي يحقق تحسـناً ملموسـاً في مـؤشرات الأداء الرئيسية لأي نظام، وهو ما يختلف عن أسلوب القياس المقارن بالأفضل ***Bench Marking***، والذي يهدف إلي تقليل الكلفة وتحسين الخدمة وتطوير أداء العاملين.
- الفرق بين إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة: إن إعادة الهندسة تعنى أداء الكثير من العمل بالقليل مـن الجهـد، بيـنما إعـادة الهيكلـة تعنـى تخفـيض حجـم الهيكل، مما يترتب عليه تقديم إنتاج أقل، أي القليل من الطاقة والجهد.
- الفـرق بـين إعـادة الهندسـة وإدارة الجـودة الشـاملة: تهـدف إدارة الجـودة الشاملة إلى تحسينات تدريجية في العمليات، أما إعادة الهندسـة فتهـدف إلى إحـداث تغيـرات جذريـة، كـما أن إدارة الجـودة الشـاملة تشـير إلى بـرامج ومبادرات للتحسينات التدريجية في عمليات العمل والمخرجات، وذلـك لفـترة مفتوحة من الزمن، أما إعادة الهندسة فتهـدف إلى إعـادة تصـميم أو تجديـد العمليات، وتشير إلى مبادرات منفصلة، وتقصد إلى إعادة التصميم أو تجديـد العمليات وإلى تحسين العمل، ولكن في فترة محددة.

كما تشمل إدارة الجودة الشاملة القضاء عـلى الفـوضى بـين عمليـات متعـددة، وتهتم بتصورات المستهلك عن الخبرة بمجملها، وتـري أن رضـا المسـتهلك هـو مجمـوع

كل الأجزاء، وأن فشل إحدى العمليات يعنى الفشل ككل، وهي تتخذ من النمذجة سبيلاً لقياس نجاح المؤسسة في المنافسة، لذا فهي عملية متواصلة، كما أنها تتخذ من منهجية حل المشكلات مدخلاً للتعامل مع مشكلات العمل، كما تعنى بالتعديل التدريجي في العمليات للوصول إلى المستوي المطلوب.

أما إعادة الهندسة، فهي تهتم بالعمليات، وتحاول أن تغيرها تغييراً جذرياً للوصول إلى النتائج المرجوة، لذا فهي لها بداية ولها نتيجة ملموسة، أما إدارة الجودة الشاملة فلها بداية ويجب أن تتواصل جيدا.

أهمية وفوائد مدخل إعادة هندسة العمليات:

تتلخص أهمية وفوائد إعادة هندسة العمليات في النقاط التالية:

- تجاوز الحدود التنظيمية، وذلك من خلال الاتصال بالعملاء من خلال قنوات الاتصال المختلفة وشبكات الأعمال وتكنولوجيا الحاسب الآلي.
- زيادة درجة رضاء المستهلك عن منتجات أو خدمات المؤسسة بصورة تفوق منتجات وخدمات المنافسين.
- تخفيض الوقت اللازم لتحقيق رغبات العملاء وتلافي الأخطاء والشكاوى إلى جانب تخفيض زمن دورة التطوير والتصنيع للمنتجات والخدمات.
- تحسين نصيب المعرفة والاستخدام بالمؤسسة لجعلها لا تعتمد على خبرة بعض الأفراد فقط، وإنما بمشاركة آراء الآخرين ***Ideas of Ten Persons*** ***.Better the A knowledge of One Person***
- المنافسة، القدرة على تحقيق الربح، وزيادة الحصة السوقية هي القضايا التي تحظى بالاهتمام الأكبر للمدير التنفيذي في برنامج إعادة هندسة العمليات.

أهداف مدخل إعادة الهندسة:

تختلف أهداف إعادة هندسة العمليات من منظمة إلى أخرى وفقاً للظروف التي تعيشها كل مؤسسة تعليمية، ونوع الأعمال التي تمارسها، وإعادة هندسة العمليات بشكل علمي وسليم سوف تمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق الأهداف التالية، التي من أجلها تتم إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية:

- التغيير جذري في الأداء تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء والعمليات، ويتمثل ذلك في:

- تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين كافة العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المؤسسة التعليمية.
- تغيير إستراتيجية المؤسسة التعليمية، الهيكل التنظيمي، العمليات من أجل اهتمام الأفراد وشمولهم داخل العمليات.
- تدريب كافة العاملين على ممارسة مسئولياتهم بصورة متزامنة، وذلك لزيادة الفعالية التنظيمية.
- خلق تحسينات فورية في الجودة وزمن دورة التشغيل والخدمة والإنتاجية.
- المرونة في تعديل نظم سير العمل حسب المستجدات.
- زيادة فعالية استخدام الأوتوماتكية والمعلوماتية.

- التركيز على المستفيدين من الخدمة التي تقدمها المؤسسة التعليمية: تهدف إعادة هندسة العمليات إلى توجيه ا المؤسسة التعليمية إلى التركيز على المستفيدين من الخدمة من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض. ويتمثل ذلك في:

- مقابلة طلب المستفيدين من الخدمة التي تقدمها المؤسسة التعليمية بصورة أكثر كفاءة.
- خلق حقيقة أن قيمة المستفيدين من الخدمة التي تقدمها المؤسسة التعليمية أصبحت المرشد لكل نشاط الأعمال.
- زيادة الطلب على المخرجات (خريج المؤسسة التعليمية) عن طريق خلق الطلب على المخرجات الحالية أو الجديدة.

■ السرعة تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تمكين المؤسسة التعليمية من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها. ويتمثل ذلك في:

- زيادة الطلب على المخرجات (خريج المؤسسة التعليمية) عن طريق خلق الطلب على المخرجات الحالية أو الجديدة.
- زيادة السرعة والمرونة للعمليات الجوهرية.
- تحسين الاتصالات ونظم المعلومات والتغذية العكسية للمعلومات.
- تبسيط الحدود المشتركة بين العمليات وتدفقات المعلومات.
- سرعة اتخاذ القرارات الدقيقة.
- الوصول إلى كافة المعلومات بسهولة ويسر.
- زيادة السرعة والمرونة للعمليات الجوهرية.

■ الجودة: تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها للتناسب احتياجات ورغبات المستفيدين من الخدمة التي تقدمها المؤسسة التعليمية، وبتكلفة منخفضة ما أمكن.

■ التكلفة: تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة. ويتمثل ذلك في:

- تخفيض المواد المستخدمة.

- تخفيض زمن دورة التشغيل.
- تحسين إنتاجية التشغيل.
- تجنب الأنشطة غير الضرورية.
- تخفيض الأخطاء وتكاليف التشغيل الزائدة.

وهناك من يرى أن تطبيق مدخل إعادة الهندسة في أي مؤسسة أو منظمة يهدف إلي ما يلي:

- تحسين العمليات غير الفعالة.
- زيادة الإنتاجية عن طريق تدفق العمل، و ليس من خلال تنظيمات هرمية
- تعظيم عائد الملاك.
- تحقيق نتائج عالية.
- تحسين الوضع الحالي في السوق.
- حذف الوظائف القائمة على الهياكل، وبدون هذا الحذف فان إعادة الهندسة لا تتم بسهولة.
- تحسين الأداء لمواجهة القوي والمتغيرات البيئية.
- التقليل من العدد، أو دمج أعضاء الفريق.
- إحداث تغيير جذري سريع في منظمات الأعمال.

وتحقيق الأهداف السابقة يتطلب العمل في ثلاثة محاور هي:

▪ المحور الأول: ويشمله إعادة تشكيل الأفراد، وذلك عن طريق تحقيق المرونة في العمل، والاتصالات الفعالة بين الأعضاء، وتشكيل فرق العمل، وإعداد العاملين للدخول في دائرة التغيير، ثم إيجاد نظام للقياس يحتوي علي مؤشرات صحيحة وصادقة، تستطيع أن تعبر عن كل علاقات وأنشطة المؤسسة بصورة متوازنة، مع الربط بين

الأهداف على مختلف المستويات التنظيمية، و إحداث التغيير من أدني إلى أعلي.

- المحور الثاني: ويهدف إلى إدراك المؤسسة الواعد بأن بقاءها يتوقف على قدرتها و قدرة أنظمتها على التجديد والتفاعل مع بيئاتها وعملائها، من خلال توظيف التكنولوجيا والمعلومات لخدمات العملاء، مع الاستمرار والارتقاء بالبحوث والتطوير والابتكارات و تدعيم الكفاءات و الاهتمام بالتدريب.
- المحور الثالث: ويشمل التجديد لكافة العاملين ولمهاراتهم، مع التركيز علي رفع الروح المعنوية للعاملين، من خلال الربط بين الثواب والعقاب وأهداف المؤسسة، وبناء العامل المتعلم ذاتيا، وتوفير برامج خاصة لرعاية وتشجيع المتميزين، والموازنة بين العرض والطلب، مع التأكيد علي مفهوم المسئولية الاجتماعية.

العوامل التي تؤدي إلي نجاح مدخل إعادة هندسة العمليات:

يحتاج تنفيذ برنامج إعادة الهندسة إلى توافر عدد من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعناصر الحاسمة للنجاح. ومن تلك المتطلبات:

- الإستراتيجية: أن يرتبط برنامج إعادة الهندسة بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- التزام وقناعة الإدارة العليا في التغيير:إن نجاح إعادة هندسة العمليات يتوقف على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المؤسسة بضرورة الحاجة لتبنى برنامج الإعادة الهندسة، من اجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة. ويمكن أن تتجلى هذه القناعة في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج.

- تكنولوجيا المعلومات: استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة كأداة لبناء عمليات جديدة ودعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة، بدلاً من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات، حيث تقوم المؤسسة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر، وذلك ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات.
- الاتصال: يعتبر الاتصال الفعال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة، وتبني التغييرات المصاحبة لها. وتحتاج المؤسسة لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة ولمختلف المستويات الإدارية. وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أساسياً لتقبل الموظفين للتغيرات المترتبة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبني قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المؤسسة وتعتبر عملية الاتصال ضرورية لتحقيق الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة.
- تمكين العاملين: ***Employees Empowerment***لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية ي نجاح تطبيق إعادة الهندسة، فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر لإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة وفقاً لفلسفة إعادة الهندسة، يتم تخويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعنى التخلي عن النمط البيروقراطي السائد. والهدف من تمكين العاملين هو رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة ***Multi-Skilled***، وكذلك عدم إهمال الجانب الإنساني مِنْ عملية التغيير.

- الاستعداد للتغيير:وهو العنصر الحاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة. ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديم،ة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المؤسسة، إلى ثقافة جديدة ترتكز على المقومات الأساسية إلى تتطلبها عملية التطبيق. وثقافة المؤسسة تشمل مجموعة المبادئ والقيم، والمفاهيم والمعتقدات السائدة لدى الأفراد داخل المؤسسة، وبالتالي تقوم الثقافة بدور أساسي في التأثير على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيير.

وهناك أيضاً بعض العوامل الأخرىالتي تؤدي إلي نجاح مدخل إعادة الهندسة من أهمها ما يلي:

- المساندة الكبيرة للعنصر البشري، ويتضامن ذلك سياسات التدريب.
- السعي نحو تحقيق تحسينات جذرية نحو التقدم وتحسين الخطط.
- تحسين الاتصال المفتوح.
- مؤازرة الإدارة العليا.
- بناء فريق على وعى تام بإعادة الهندسة.
- وجود أهداف قابلة للقياس.
- الاهتمام بثقافة الأفراد وبإدارة التغيير.
- التغيير الجوهري في العمليات.
- التركيز علي إعادة بناء المؤسسة.
- الاهتمام بقيم وأداء العاملين.
- الاستمرار والصمود ومواجهة التجديد.
- عدم وضع قيود على تحديد المشكلات ونطاق هندسة العمليات.
- التغيير الشامل للمفاهيم الإدارية المعوقة لإعادة الهندسة.

- ربط الأنشطة المختلفة بالعمليات.
- إعطاء العاملين صلاحية اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمليات والعملاء الذين يتعاملون معهم.
- التركيز على القيمة المضيافة بدلاً من المهام التفصيلية التي تتكون منها تلك العملية.
- استخدام التكنولوجيا لتقوية العمليات وزيادة تدفقها وسرعتها، لتنسيق بين المتطلبات المختلفة، ولتحسين الأداء والقيمة المضافة.

لذا فأن الأمور التي تساعد علي التخطيط لتطبيق إعادة الهندسة هي:

- تحديد القضايا التي تقود الأعمال.
- التحديد الواضح للأهداف.
- إعداد القادة.
- تحديد مجال المشروع.
- تحديد خطوات إعادة الهندسة.
- الاختيار والعمل مع المستشارين.
- إعادة ميزانية المشروع.

ومن الأمور التي تؤثر في تطبيق مدخل إعادة الهندسة:

- دعم الإدارة.
- التخطيط للمشروع.

ويتضمن دعم الإدارة مدي وعي هذه الإدارة بأهمية القيام بإعادة الهندسة، وتقديم الدعم المادي والتكنولوجي والتقني، أما التخطيط للمشروع فيشمل إعداد الفريق، وإعداد المشروع، والتحرك أو الانتقال من العمليات القديمة إلى العمليات الجديدة.

لذا فأن تطبيق إعادة الهندسة يتطلب النظر في أمرين هما:

- مقدار التحسن في العمليات.

- استمرار التحسن في العمليات.

وعلى ذلك فأن فريق العمل ينبغي عليه دائما أن يقيس مقدار هذا التحسن، من خلال التقويم المستمر أثناء القيام بمراحل العمل المختلفة، وذلك للتوصل إلى قرارات تتصل بالاستمرار في العمل، أو تعديله وفقا لنتائج هذا التقويم.

عقبات ومخاطر مدخل إعادة هندسة العمليات:

من الأهمية بمكان قبل البدء في برنامج إعادة هندسة العمليات التعرف على العقبات والمخاطر وأسباب الفشل التي لازمت برامج إعادة الهندسة في الشركات التي تبنت هذا الأسلوب وذلك للعمل على تجنبها في المراحل المبكرة لإحداث التغيير حتى تؤتى إعادة الهندسة ثمارها على الوجه الأكمل.

فهناك أربعة أسباب أساسية لفشل إعادة هندسة العمليات والتي تتمثل في:

- تحديد متوسط أداء للعاملين الأمر الذي يحد من القدرات المتميزة للبعض ويقلل من إنجازات إعادة الهندسة.
- قياس التقدم في تنفيذ الخطة فقط حيث يجب أن يشمل هذا القياس أيضا اتجاهات العاملين ودوافعهم نحو مشروع إعادة الهندسة.
- ترسيخ أو تثبيت الوضع القائم الأمر الذي قد يفهم منه عدم إحداث التطوير بصورة مستمرة بعد إعادة التصميم.
- مراقبة أو متابعة الاتصالات بين العاملين بالمؤسسة مما قد يكون عائقاً في تحقيق الرقابة الذاتية لدى العاملين.

ونظراً لأهمية تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة نجد أن فرق نظم المعلومات الإستراتيجية يمكن أن تواجه بعدة مشكلات شائعة ومتكررة عند تطبيق إعادة هندسة العمليات والتي قد تكون:

- تخوف مديرو العمليات من مشروع إعادة الهندسة نتيجة مسئوليتهم عن معرفة كل شيء خصوصاً في البيئة الفنية بالمؤسسة.

- تنشأ المشكلة الرئيسية أيضاً حينما يكون لدى فريق الإدارة فرصة للاختيار من بين بدائل متعددة لتطوير النظام تظهر خلال إعادة هندسة العمليات.
- ليس لدى الإدارة الصبر الكافي على نظم المعلومات التي تقوم بحل مشكلات العمليات وكذلك الوقت اللازم للتحليل الشامل للأعمال وللأداء ومتطلبات النظام.
- عدم الحصول على المساعدة الكافية لمشروع إعادة الهندسة من هيئة التنفيذيين أو عدم الحصول على الموارد الضرورية للنجاح.

كما أن هناك انعكاسات إدارية ***Managerial Reflections*** لإعادة هندسة العمليات، وذلك لأن غرض إعادة الهندسة واسع ومن المحتمل أن تكون ذات أفق زمني أطول من مشروعات التطوير أو التحسين للمنظمات، هذه الانعكاسات ربما تغير من هيكل السلطة المسئولة بالمؤسسة.

هذا إلى جانب أن هناك مخاطرة كبيرة في أن تفقد الإدارة العليا اهتمامها بالتركيز على التغيير وتتجه نحو قضايا أخرى تحظى بالاهتمام الحقيقي لمدير المشروع، كما أن درجة صعوبة وتعقيد مشروعات إعادة الهندسة تلعب دوراً كبيراً في الشعور بالضغوط لدى مدير المشروع.

بالإضافة إلى ما سبق فإن هناك عدة أخطاء تقع فيها الإدارة عند تطبيق برنامج إعادة الهندسة هي:

- عدم وضوح المفاهيم: ويتمثل ذلك في عدم معرفة الفرق بين كلاً من إعادة الهندسة وإعادة التصميم من جانب وإعادة التنظيم وإعادة الابتكار وغيرها من المصطلحات المشابهة من جانب آخر، كذلك عدم معرفة مفهوم ومغزى فرق العمل عبر الإدارات الوظيفية.
- قصور أو ضعف الضامن للبرنامج: ويشير ذلك إلى قصور وعدم وضوح المهام الواجب توافرها في هذا الضامن وكذلك واجباته ومسئولياته.

- التوقعات غير الحقيقية: وتعنى ألا نتوقع حدوث أو تحقيق صورة وردية ومثلى لأداء المؤسسة بعد عمليات إعادة الهندسة، بل نتوقع أيضاً حدوث بعض المشكلات خصوصاً في مرحلة التطبيق للبرنامج.
- قصور أو خطأ الغرض: ويعنى وضع هدف غير واقعي لا يمكن تحقيقه من خلال إعادة الهندسة، أو وضع هدف أداء غير صحيح أو غير لازم لحل المشكلة التي تتعرض لها المؤسسة.
- الموارد غير الكافية: يعتبر من الأخطاء الحقيقية التي يقع فيها مصممو برامج إعادة الهندسة هو عدم الحصول على الدعم الكافي سواء المادي أو المعنوي من الإدارة بالمؤسسة أو عدم تخصيص ميزانية كافية لإعادة الهندسة.
- التركيز على الناحية الفنية فقط : حيث يجب التركيز أيضاً على النواحي التنظيمية والإنسانية، ذلك أن برنامج إعادة الهندسة يجب أن يحتوى على التغييرات في العنصر البشرى بجانب العنصر الفني.
- الحاجة إلى وقت أطول : ويعتبر ذلك من الخطأ الكامن حيث لابد أن تؤتى مجهودات إعادة الهندسة أو إعادة التصميم ثمارها خلال أقل من سنة وكما يسميها البعض ***Rapid– Re*** أي سرعة إعادة الهندسة.
- غموض الرؤية للمنظمة: وذلك فيما يتعلق بأهداف ووسائل وإجراءات إعادة الهندسة وضرورة وضوحها للمنظمة من عدمه فيما يختص برسالة المؤسسة وثقافتها التنظيمية وإمكانية تحويلها لتتلائم مع برامج إعادة الهندسة.

كما أن هناك عقبات للتغيير حيث ربما تسبب إعادة الهندسة مخاوف وعدم تأكد وشك من التأثيرات الآتية:

- ربما تعارض كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى فقد القوة والسلطة التي يعطيها لهم الهيكل التنظيمي الحالي نتيجة إعادة الهندسة.

- يتضمن الهيكل التنظيمي المحتمل فرص أقل للتقدم والترقية.
- قلق العاملين الذين ستشملهم إعادة الهندسة – على أنفسهم وعلى زملائهم خارج الوظيفة.
- ترويج الإشاعات عن الأهداف والتطبيقات لإعادة الهندسة وذلك في المستويات الإدارية الأدنى إلى جانب عدم معرفة الحقيقة كاملة.
- غالباً ما تشتمل إعادة الهندسة على تخفيضات رئيسية في التكلفة ومن ثم شعور العاملين بالخوف من فقد الوظيفة وهذا من شأنه أن يخفض من الإنتاجية.
- ضغوط المسئولية الزائدة التي تقع على الذين يبقون في وظائفهم وربما تزيد احتمالات الفشل لديهم في أداء وظائفهم.

وأخيراً فهناك مخاطرتين كبيرتين ترتبطان بإعادة الهندسة هما:

- المخاطرة الوظيفية: وهى المخاطرة الناتجة من إجراء التغييرات الخطأ سواء للنظم أو للعمليات أو عمل تغييرات غير ملائمة لا تتوافق مع التغييرات الإستراتيجية في الأعمال وفى الإستراتيجية ذاتها والتكنولوجيا وحاجات العميل أو أي تغيير سريع في عناصر المنافسة.
- المخاطرة السياسية: وهى المخاطرة الناتجة من عدم استكمال المشروع من جانب المؤسسة سواء أكان ذلك راجع إلى خطورة المقاومة الداخلية للتغيرات المستهدفة أو لأن هناك خسارة تدريجية إذا تم الاستمرار في مشروع إعادة الهندسة.

وخلاصة القول أنه يمكن تصنيف العقبات والمخاطر السابقة في خمسة تقسيمات أساسية هي:

- ▪ مخاطر تنظيمية وتشمل:
- تحديد متوسط أداء للعاملين.
- قياس التقدم في تنفيذ الخطة فقط.

- مراقبة أو متابعة الاتصالات بالمؤسسة.
- عدم وضوح المفاهيم.
- قصور الضامن للبرنامج.
- ربما تعارض كل من الإدارة العليا والوسطى فقد القوة والسلطة.
- قد يتضمن الهيكل التنظيمي المحتمل فرص أقل للتقدم والترقية.
- ضغوط المسؤولية الزائدة.

▪ مخاطر فنية وتشمل:

- تخوف مديرو العمليات من مشروع إعادة الهندسة نتيجة مسئوليتهم عن معرفة كل شيء خصوصاً في البيئة الفنية.
- ليس لدى الإدارة الصبر الكافي على نظم المعلومات والوقت اللازم لحل المشكلات.
- درجة صعوبة وتعقد مشروعات إعادة الهندسة.
- التركيز على الناحية الفنية فقط.
- إجراء التغييرات الخطأ سواء للنظم أو للعمليات.

▪ مخاطر نقص الموارد وتشمل:

- عدم الحصول على الموارد الضرورية للنجاح.
- الموارد غير الكافية.
- الحاجة إلى وقت أطوال.

▪ مخاطر بشرية وتشمل:

- شعور الأفراد بالخوف يجعلهم يحاولون إحباط مشروع إعادة الهندسة.
- غموض أو قصور الرؤية لدى العاملين.
- قلق العاملين الذين ستشملهم إعادة الهندسة على أنفسهم وعلى زملائهم خارج الوظيفة.
- ترويج الإشاعات عن الأهداف والتطبيقات لإعادة الهندسة.

- مخاطر سياسية: وهى المخاطرة الناتجة من عدم استكمال مشروع إعـادة الهندسة لخطورة المقاومة الداخلية أو لظهور خسائر تدريجية.

العوامل التي تؤدي إلي فشل تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات:

من أهم العوامل التي تؤدي إلي فشل تطبيق إعادة الهندسة ما يلي:

- الفهم الغير الكافي، وعدم الانتباه للقضايا الإنسانية.
- الافتقار إلى الوقت الكافي للتخطيط.
- الصعوبة في القيام بعمليات التفكير والتحليل.
- العجز في الموازنة بين المصادر والمخرجات.
- المشكلات الخاصة بإعادة تصميم الطرق والمداخل.
- عدم التحديد الواضح للأهداف.
- الإفراط في الآمال والتوقعات.
- عدم تخصيص الموارد الكافية.
- إطالة العملية أكثر من اللازم.
- سوء اختيار العمليات.
- الاهتمام إلي احد بالتقنية شكلي حساب الجو عمل الأخرى.
- غياب المنهج العلمي الفعال، أو عدم تكامله مع الأبعاد المناسبة.
- القيام بإعادة هندسة العمليات دون إحداث التعديلات التنظيمية المناسبة.
- استخدام فرق عمل ضعيفة ليست علي المستوي المطلوب.
- تطبيق أعادة الهندسة في غياب إستراتيجية واضحة لفهـم النظـام ككـل، ويؤدي ذلك إلى تقليل الفوائد ولتوقعات.
- محاولة إدخال العمليات بدلا من تغييرها.
- محاولة التركيز على العمليات.

- تجاهل كل شيء فيما عدا تصميم العمليات.
- السماح لثقافة المؤسسة القائمة واتجاهات الإدارة بمنع إعادة الهندسة من البداية.
- التقويم المبكر.
- إهمال قيام الناس ومعتقداتهم.
- تفريق الطاقة والجهود في كثير من مشروعات إعادة الهندسة.
- الفشل في التمييز بين برامج إعادة الهندسة وبرامج التحسينات الأخرى مثل الجودة وإعادة الهيكلة.
- التركيز علي التصميم ونسيان التطبيق.

ومما سبق يتضح أن العوامل السابقة الذكر تدعو إلى توجيه النظر إلى العديد من الأمور، والتي من أهمها عامل الوقت، وهذا يعنى ضرورة الاهتمام بتوفير الوقت الكافي

للتخطيط، إذ إن التخطيط الجيد يؤدي إلى العمل والأداء الجيد، وكذلك ضرورة الاهتمام بقيم الأفراد واتجاهاتهم، والتغيير في ثقافتهم لتقبل التغيير، وكذلك توفير الموارد المدادية والبشرية والتي تتناسب مع ما ترجوه المؤسسة من أمال ومن مستويات للأداء.

ومن الأمور الهامة التي ينبغي الاهتمام بها أيضا اتسام الآمال بالواقعية، بحيث تتناسب مع الجهد المبذول والإمكانات المتاحة، وتحديد الوقت اللازم والملائم لإعادة الهندسة، ولإعادة تصميم كل عملية، وهذا يتأتى من التخطيط الجيد لها، كما لابد من مراعاة الاختيار الدقيق للعمليات التي تحتاج بالفعل إلى إعادة تصميم.

ويأتي دور الفريق القائم بإعادة الهندسة علي قمة الأمور اللازم مراعاتها عند القيام بإعادة هندسة العمليات، ففريق العمل ومعه قائد العمل هم الذين يخططون لأداء الأعمال، مع ملاحظة أن سوء اختيار هذا الفريق وضعف تدريبه علي القيام بإعادة الهندسة، سيؤدي وحتما إلى فشل الجهود المبذولة وفشل العمل، من هنا تأتي أهمية إعداد الفريق، وتهيئته للقيام بإعادة الهندسة.

ومن الأمور الهامة أيضا التي ينبغي الاهتمام بها، والتي لابد أن تؤخذ في الحسبان، عدم التسرع في تقويم نتائج إعادة الهندسة، لأن التقويم المبكر للنتائج قد يؤدي إلى التراجع عن إكمال إعادة الهندسة، وهنا تأتى مرة أخري أهمية التخطيط الجيد، وذلك لمعرفة الوقت المناسب لكل عملية، كما أن عدم التركيز علي العمليات يؤدي إلى فشل جهود إعادة الهندسة، ولا يقتصر ذلك علي ابتكار تصميمات جديدة للعمليات، بل ترجمة هذه التصميمات عملياً.

ويمكن القول أن تطبيق إعادة الهندسة يتأثر بالعوامل المحيطة، بمعني أن البيئة المحيطة بالعمل قد تكون مشجعة علي القيام بها، وهذه الأمور تؤثر إيجابيا على أداء الأعمال، أما إذا كانتا الأجواء المحيطة بالعمل محبطة لجهود القيام بها، فان هذا سيؤثر سلباً على هذه الجهود وعلي الفريق القائم بالعمل. لذا فان توفير جو الأمان، مع توفير الإمكانات المادية والتشجيع علي القيام بالأعمال المنوط بها بفريق العمل وقائده، تعد من الأمور الهامة التي تكفل نجاح جهود إعادة الهندسة.

لذا أن تطبيق إعادة الهندسة يتوقف علي العديد من الأمور من أهمها:

- حجم وتعقيد المؤسسة.
- الثقافة المنظمية السائدة علي المستوي الفردي والمحلي والقومي.

ويتطلب تطبيق إعادة الهندسة الإجابة عن العديد من التساؤلات من أهمها:

- ما شعور قادة الفريق نحو أفعال الإدارة و جهودهم للتغيير التعافي؟
- هل يشعرون أن التغيير الثقافي فعال؟
- ما طموحاتهم؟
- كيف يؤدي الأعضاء أعمالهم؟
- ما أهداف البرنامج؟
- ما الدعامات التي تساند التفكير؟ وإذا لم يكن هناك دعامات، فما السبب في ذلك؟
- ما الأهمية التي تعطيها الإدارة للثقافة المنظمية؟

- ما أشكال التقنيات المستخدمة؟
- ما التأثير الذي يمكن أن تحدثه هذه التقنيات؟
- ما العوامل المؤثرة في نجاح إعادة هندسة العمليات؟
- ما درجة التغيير المطلوبة؟
- ما تأثير البشر والطرق والتقنيات، ويتضمن ذلك المهارات المطلوبة، والمعرفة، والخبرات المتاحة؟
- لماذا الحاجة إلى التغيير؟
- هل هناك بالفعل اختلال وظيفي بالمؤسسة؟
- الفائدة من التغيير؟

و كل هذه التساؤلات تتطلب مراجعة مهام المؤسسة علي كافة المستويات، ووجود فريق العمل القادر علي أخذ كل هذه العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية في الحسبان.

فريق العمل بمدخل إعادة الهندسة:

- **أدوار فريق العمل بمدخل إعادة الهندسة:**

يقوم فريق العمل بمدخل إعادة الهندسة بالأدوار التالية:

- بناء أهدف واضحة ومجال واضع للعمل.
- الاختيار الملائم للمنهجية المناسبة لإعادة الهندسة.
- إعداد فريق إعادة الهندسة.
- تنظيم برامج التدريب.

- **متطلبات قيام فريق العمل بأدواره:**

من أهم متطلبات قيام فريق العمل بأدواره ما يلي:

- توفير المدير المنفذ، والقائد الجيد.
- التعرف علي الاحتياجات اللازمة للتغيير.

- بناء أهداف واضحة وقابلة للقياس.
- اختيار أعضاء الفريق الذين يتمتعون بالخبرة والمهارة.

- **مستويات فريق العمل بمدخل إعادة الهندسة:**

لكي يقوم فريق العمل بدوره على أكمل وجه، ينبغي أن يتوافر له القيادة الواعية التي تلتزم بتوفير كافة الضمانات الضرورية لنجاح إعادة الهندسة، لأن غياب هذه القيادة ينتفي النجاح تماماً، وهذا يتطلب من القائد أن يتمتع بسلطة إعادة تصميم العمليات من بدايتها إلى نهايتها، وأن يحتل مكانة بين أعضاء الفريق، بحيث تمكنه هذه المكانة من مطالبتهم بمساندته، و تعديل سلوكهم و أدائهم، وهذا يتطلب من القائد أن تكون لديه القدرة علي الإقناع بجدوى إعادة الهندسة، والقدرة على بث الثقة والأمل في نفوس الأفراد، والقدرة أيضا علي تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة.

لذا فان للقائد العديد من المسئوليات، منها صانع القرار، وإنجاح إعادة الهندسة من خلال التطبيق الناجح لها ولمراحلها، واتخاذ التدابير اللازمة لهذه المراحل، وتهيئة البيئة المناسبة والمشجعة لها، والتميز بالطموح والجدية.

ولابد ألا ينسى القائد انه عضو في فريق، وأنه بمفرده لا يستطيع القيام بهذا العمل، لأنه مدير له ، وليس منفذاً، لذا فإن إعادة الهندسة من الصعب أن يقوم بها فرد واحد، إذ أنه عمل ضخم يحتاج إلى فرق عمل، تسعى إلي فهم العمليات القديمة، وتحديد الأداء المستهدف، وتصميم العمليات الجديدة، وتدريب الأفراد عليها، وبناء نظام مناسب للمعلومات.

أما فريق العمل فلابد أن يمتلك مهارات التصميم التي تمكنه من تصور الطرق الجديدة لأداء الأعمال، و تحويلها من المستوي المفاهيمي إلي المستوي التنفيذي، ولديه الميل نحو التغيير والمثابرة، والإحساس بالتفاؤل.

ويري البعض أن القائمين بإعادة الهندسة هم:

- قائد عملية إعادة البناء: ويتولى قيادة فريق إعادة الهندسة.

- صاحب العملية التي يعاد بناؤها: وهو المدير المسئول عن تطبيق إعادة الهندسة في مجال معين أو عمليات معينة.
- فريق العمل الداخلي والخارجي: وهو مجموعة الأفراد المتخصصين، الذين سيقومون فعلاً بعملية إعادة الهندسة (تشخيص- تصميم- تنفيذ).
- لجنة الفكر: وهو الفريق الذي يقوم بالتطوير والبحث، و الذي ينمي ويطور وسائل وأدوات إعادة الهندسة.

أنواع المؤسسات التي تحتاج إلي مدخل إعادة هندسة العمليات:

هناك ثلاثة أنواع من المؤسسات التي تحتاج إلى إعادة الهندسة، وهي:

- المؤسسات ذات الوضع السيئ، والتي تعاني من مشاكل كبيرة ***Companies in Deep Trouble*** ، وهي تلك المؤسسات ذات الأداء المتدني، والتي تعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل، وانخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، والتي تعاني من عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية. إعادة هندسة العمليات الإدارية في مثل هذه المؤسسات ستمكنها من التغلب على هذه المشاكل التي تعاني منها.
- المؤسسات التي هي في طريقها للتعرض للمشاكل ***Companies that See Trouble Coming*** ، وهي تلك التي لم تتدهور بعد، ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور: كتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين، والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح، وانخفاض أسعار الأسهم. هذه المؤسسات التي تصارع من أجل البقاء، ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي - تحتاج حتماً إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية، لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق.

- المؤسسات المتميزة، والتي تكون في أوج التفوق والنجاح ***Companies that are in Peak Condition***، وهي تلك المؤسسات التي لا تعاني إطلاقاً من أية مشاكل، وتوجد دلائل تشير بأنها قوية وتسيطر على السوق، وتملك حصة عالية جداً مقارنة بالمنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها وحصتها في السوق، ولا تعاني إطلاقاً من زيادة في تكاليف التشغيل، أو تدني جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها. هذه المؤسسات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من البقاء في القمة، وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين.

ويتضح مما سبق أن المؤسسات على اختلاف أنواعها تحتاج إلى القيام بإعادة الهندسة.

- النوع الأول: منها قد يعاني من بعض المشكلات مثل انخفاض الإنتاجية، والتحول في أذواق المستهلكين، أو عدم القدرة على مواجهة المنافسة، أو انخفاض أساليب العمل، أو ضعف نظم المعلومات، أو نقص الموارد المادية، أو قلة الكفاءة. وفي جميع هذه الحالات ليس أمام هذه المؤسسات سوي إعادة الهندسة لمواجهة هذه المشكلات والقضاء عليها.
- النوع الثاني: من المؤسسات فقد يواجه بعض المشكلات مثل ظهور منافسين جد، أو التحول في أذواق المستهلكين أو المستفيدين أو التغير في توقعاتهم وعادتهم، أو ارتفاع التكاليف وفشل الجهود الحالية في خفضها، أو تقادم بعض الملفات، أو عدم ملائمة التنظيم الحالي، أو تدنى الإنتاج، أو قلة الكفاءة، وهذه المشكلات أو المعوقات التي تعوق طريق هذه المؤسسات، وقد تهدد بقاءها ونجاحها في المستقبل، الأمر الذي اضطر ها للقيام بإعادة الهندسة.

- النوع الثالث: من المؤسسات، فهو لا يواجه أية مشكلة، ويتميز بالنجاح الفائق، وهي تسعى إلى تطبيق إعادة الهندسة، لعدم اقتناعها بمستوي أدائها الحالي، ولديها طموح وتطلع للتفوق الدائم، من هنا فإنها تسعي إلى تحقيق المزيد من التفوق علي المنافسين، وإلى توسيع الفجوة بينها وبينهم، للوصول إلى تحقيق المعدلات القياسية في الأداء، لذا فان مثل هذه المؤسسات لديها فرصة مواتية، ومتسع من الوقت لوضع الحواجز أمام منافسيها.

وبناءً علي ما سبق فان جميع المؤسسات في حاجة إلى القيام بتطبيق إعادة الهندسة، خاصة في ظل الظروف التي يعيشها العالم الآن، وما فرضته من منافسة مستمرة بين جميع المؤسسات وجميع النظم.

لذا فإن من يتبع مدخل إعادة الهندسة:

المؤسسات الطموحة: وهي والتي تريد الاحتفاظ بالتفوق والامتياز.

المؤسسات وغير الناجحة: وهي تريد الإنقاذ العاجل للتخلص من المشكلات المتوقعة.

المؤسسات المتعثرة: وهي التي تريد العلاج الحالي لمشكلاتها الحالية والمتوقعة.

منهجيات مدخل إعادة هندسة العمليات:

تتمثل المنهجية السليمة لمدخل إعادة هندسة العمليات بعدة خطوات، وهي كما يلي:

- **تطوير رؤية الأعمال وأهداف العملية:**

***Develop the Business Vision and Process Objectives*:**

- الانطلاق من الأهداف: خفض التكلفة، خفض الوقت، تحسين جودة الإنتاج، تحسين الخدمة المقدمة للعملاء.
- الحصول على الدعم الإداري لتامين الميزانية اللازمة لإعادة هندسة العمليات.

- تشكيل فريق إعادة الهندسة، وتزويده بالأدوات الإدارية والإحصائية الجديدة.

- **تحديد العملية المراد إعادة هندستها:**

Identify the Business Process for Reengineering:

تحليل الواقع الحالي للمؤسسة، لتمكين فريق العمل من فهم العمليات، باستخدام منهج الأثر الكبير ***Higher-Impact*** والذي يتم من خلاله معرفة العمليات الحاسمة التي تتعارض مع رؤية المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية. وتستخدم بعض المؤسسات المنهج الشامل، لتحديد العمليات التي تتم في المؤسسة، ومن ثم ترتيبها حسب الأولوية، وإعطاء الأولوية في إعادة التصميم للعملية التي تكون على رأس سلم الأولوية.

- تحديد أكثر العمليات التي تعاني من المشاكل.
- العمليات الضرورية لتحقيق إستراتيجية المؤسسة، ولها أكبر الأثر على عملاء المؤسسة.
- العمليات التي من المرجح أن يتم بنجاح إعادة تصميمها. التكاليف المترتبة على عملية إعادة الهندسة.
- الإجابة عن هذه الأسئلة ترتبط بمدى حاجة الشركة للتحسينات، وإجراء عملية إعادة الهندسة.

- **تشخيص العملية (فهم وقياس العملية الحالية):**

Process Diagnosis Understand the Current Process:

- وصف العمليات الحالية.
- الكشف عن المشاكل التي تعاني منها.
- رصد جميع الأعمال والإجراءات لكافة الإدارات.
- دراسة ملف العمليات بواسطة فريق العمل المكلف.
- مراجعة هذه العمليات مع مسئولية الإدارات.

- **تقييم مخوّلات أو محفزات عملية إعادة الهندسة:**

Evaluate Enablers of Reengineering Process

تعمل كل من تكنولوجيا المعلومات وثقافة المؤسسة كمحفزات لعملية إعادة الهندسة:

تكنولوجيا المعلومات: تحديد وإدارة أدوات تكنولوجيا المعلومات: أصبح تقييم التكنولوجيا في الوقت الحاضر من الكفاءات الأساسية المطلوبة في جميع منظمات الأعمال. لذا يتعين على المؤسسات تطوير القدرة على تقييم تكنولوجيا المعلومات الحالية والمستقبلية، للتمكين من تطوير أساليب إبداعية لإعادة تصميم العمليات الحالية. وتتطلب إعادة الهندسة استخدام تكنولوجيا المعلومات ذات البرمجيات العالمية لمساندة عملية هندسة العمليات، وكذلك التكامل التام بين الموارد البشرية ونظم المعلومات.

ثقافة المؤسسة: تلعب ثقافة المؤسسة دور كبير في التأثير على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيير، والرغبة في عدم البقاء على الوضع القديم، وإدخال تغيرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، والتركيز على المقومات الأساسية إلى تتطلبها عملية التغيير الحالية. وتشمل ثقافة المؤسسة مجموعة المبادئ والقيم، والمفاهيم والمعتقدات السائدة لدى الأفراد داخل المؤسسة. ويجب أن يؤخذ في الاعتبار أيضا قضايا قياس الأداء وتعويض العاملين والإثراء الوظيفي، والتدريب على المهارات الجديدة. فالتصميم المناسب لهذه العوامل سيكون له تأثير كبير على التنفيذ الناجح لعملية إعادة تصميم.

- **إعادة تصميم العملية (وضع تصميم جديد للعملية):**

Process Redesign (Create A New Process Design)

- وقف كافة العمليات الحالية.
- إلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج.
- وضع سيناريوهات مقترحة لتطوير الإجراءات والعمليات.
- تحديد العملية المراد إعادة تصميمها.
- وضع تصورات بديلة للعملية.

- تصميم وبناء نموذج أولي للعملية الجديدة.
- تطوير تصميم جديد للعملية مع مراعاة المرونة.
- أن يتوافـق التصـميم الجديـد مـع تحقيـق النتـائج المرجـوة منـه. بالإمكان الرجوع إلى إجراءات عمل ومعايير قياسية متبعة في مؤسسـات دوليـة مشـابهة ***Benchmark in***، وذلـك بهـدف اختصـار مـدة المشروع، وتحقيق النتائج المرجوة بصورة أسرع.

- **تنفيذ العملية المعاد هندستها:**

Implement the Reengineered Process

- تدريب العاملين على المهارات الإضافية اللازمة للعمل في البيئة الجديدة أمر ضروري.
- مراقبة التطبيق ومقارنة نتائجه بالأهداف الموضوعة لتعديل الإجراءات إن لزم. الحصول على موافقة الإدارة العليا على التصميم الجديد للعملية.

- **مراقبة تطور الأداء والنتائج:**

Process Monitoring (Post-Implementation Assessment): Monitoring the Progress of Action and the Results

- هل كانت مبررات إعادة الهندسة واقعية؟.
- هل تنسجم التغييرات الجديدة مع الأهداف الموضوعة للمنظمة؟.
- هل يشعر الموظفين بالرضا عن التغيرات الجديدة ؟.
- هل الموظفين مؤهلين بشكل جيد لإدارة العمليات الجديدة، بما في ذلـك الوفاء بالعقود مع العملاء؟.
- مـا هـي تصـورات العمـلاء والمـوردين، ومـدى اسـتجابتهم للتغـيرات الجديدة. ومدى الالتزام الذي أبدته الإدارة العليا.

- **تحسين العملية باستمرار:**

Improve process continuously

- يتمثل جزء حيوي من نجاح عملية إعادة الهندسة، في التحسين المستمر للعملية، وذلك من خلال استخدام نظام التغذية العكسية للمعلومات ***Feedback Information***.
- التحسين المتحقق في الأداء- بما في ذلك الوقت، والجودة، والتكلفة.
- ارتباط الأداء بالتحسين المستمر.
- التحسين المستمر باستخدام (***TQM***) إدارة الجودة الشاملة، التي من الممكن أن تستخدم كأداة لمعالجة المشاكل المختلفة التي قد تعترض جهود إعادة هندسة العملية، والتحسين المستمر للعملية.
- إعادة تخطيط العملية وتحليلها وتصميمها إذا لزم الأمر.

كما يتضمن منهج إعادة الهندسة شقين هما:

الأول نظري: ويتمثل في الصورة الذهنية للمشكلات وأساليب المعالجة.

الثاني تطبيقي: ويتمثل في تطبيق أساليب المعالجة.

لذا فإن الأساس الذي يتوقف عليه نجاح إعادة الهندسة أو فشلها هو اختيار المنهجية المناسبة. وهناك العديد من الأدبيات التي أشارت إلي إليه المنهجيات.

المنهجية الأولي: **وتشمل الخطوات التالية:**

- وصف المشروع.
- خلق الرؤية: و تتضمن القيم والأهداف.
- إعادة تصميم العمليات والأدوات.
- تقويم المفهوم، بمعني تقرير العوائد.
- التحول لاستمرار العمليات ويتضمن ذلك قياس النتائج.

المنهجية الثانية: وتشمل الخطوات التالية:

- تحديد المشروع.

- تشخيص الحالة.
- إعادة تصميم العمليات والتكنولوجيا.
- تقدير التكاليف و تحليل الفوائد.
- التخطي و تنفيذ العمليات الجديدة و النظم.
- تقويم أداء العمليات.

المنهجية الثالثة: **وتشمل الخطوات التالية:**

- تحديد البيان عن المشروع.
- التعلم من الآخرين (العملاء- القياس بالأفضل).
- خلق الرؤية وتصميم نماذج عمليات جديدة.
- التنمية من أجل تمكين التكنولوجيا والنموذج المنظمي.
- تحليل فجوة الأداء و إعداد حالة العمل من أجل التغيير، وتحديد الفوائد والمنافع.
- تحديد العمليات والنظم والتدريب المطلوب.
- التخطيط للتطبيق.
- تنمية الحل.
- تطبيق الحل.
- قياس الأداء.

المنهجية الرابعة: **وتشمل المراحل التالية:**

- تحديد المشروع وتحديد فريق العمل.
- اكتشافه عمليات وتكنولوجيا جديدة.
- اختيار فرص أفضل وتصميم الحل.
- تنمية العمليات الجديدة، ونظم معلومات.
- التخطيط للتمويل وتطبيق الحل.
- قياس النتائج.

المنهجيـة الخامسـة: **منهجيـة دافنبـورت وشـورت *Davenport & Short* وتشـمل المراحل التالية:**

- تصميم تصور واضح للمنظمة.
- تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة.
- رصد العمليات الممارسة في المؤسسة.
- بناء العمليات الجديدة.
- تصميم نموذج التفاعل للعمليات الجديدة.

المنهجية السادسة: **منهجية جوها *Guha* وتشمل المراحل التالية:**

- مرحلة التصور: وتشمل تحديد فرص إعادة الهندسة والعوامـل الإداريـة المساعدة.
- مرحلة الإعداد والتمهيد: وتشمل تنظيم فرق العمل ورصد الأهداف.
- مرحلة التحليل: وتتضمن تشخيص العمليات الحالية.
- مرحلة إعادة التصميم: و تتضمن دراسة البدائل المتاحة، ووضع نمـوذج للعمليات الجديدة.
- مرحلة إعادة البناء: وتشمل تشغيل النظام الجديد.
- مرحلة المراجعة والاختبـار: وتشـمل قيـاس الأداء وتقييمـه مـن منظـور تحسين الجودة.

المنهجية السابعة: **منهجية *Andrew & Stalich* وتشمل المراحل التالية:**

- تحديد الإطار المفاهيمي للمشروع.
- خلق الرؤية: وتتضمن القيم والأهداف.
- إعادة تصميم عمليات الأعمال.
- توضيح المفهوم.
- الموافقة على التطبيق.

- تحويل وتغيير البيئة.

المنهجية الثامنة: منهجية ***Hammer & Chang*** **وتضم المراحل التالية:**

- تحديد العمليات المركزية و يتضمن ذلك: استخدام خريطة العمليات.
- تحديد العمليات الثانوية المطلوبة.
- فهيم المستويات العليا للعمليات من رؤية العميل.
- إعادة تصميم العمليات.

المنهجية التاسعة: منهجية ***Klein*** تشمله المراحل التالية:

- مرحلة الإعداد: وتضم تنظيم فريق العمل، وتوضيح أهـداف المؤسسـة، والأهداف المتوقع تحقيقها من إعادة الهندسة.
- مرحلـة التجديـد: وتتمثـل في تطـوير نمـوذج للعمليـات الأساسـية ذات القيمة المضافة
- مرحلة التصور: وتتضمن تحديـد العمليـات الجوهريـة التـي ستشـملها إعادة التنظيم الجذري.
- مرحلة المواجهة: وتتضمن التصـميم التقنـي للعمليـات وتنظـيم المـوارد البشرية.
- مرحلة التحول: وتتضمن وضع العملية في صورتها النهائية وتطبيقها على نموذج معين، حتى يتم التوصل إلى وضع هيكلة كاملة لعمليـات إعـادة الهندسة.

المنهجية العاشرة: منهجية ***Kim*** وتشتمل على المراحل التالية:

- مرحلـة التصـور أو الرؤيـة: و تشـمل تحديـد رؤى العمـل، وأهـداف المشروع، وتقييم العمليات الحالية.
- مرحلة التحديد: وتشمل تكوين فرق العمل، ورصد العمليات الأساسـية ذات القيمة المضافة، وتحديد حدود المشروع، وإعداد خطة العمل.

- مرحلة التصميم: وتشمل البدائل الممكنة وتقييمها، وتصـميم العمليـات الجديدة ونظام المعلومات.
- مرحلة التطبيق: وتشمل تشـغيل نظـم المعلومـات الجيـدة، وإجـراءات الضبط والمراجعة، والاختبارات اللازمة لنجاح المشروع.

ومن الملاحظ على المنهجيات السابقة أنها تشترك في كثير مـن المراحـل، وينفـرد كثير منها بإضافة مرحلة أو أخري، غـير أن هـذه المنهجيـات قـد تناولـت العديـد مـن المفاهيم التي لزم توضيحها في هذه الدراسة.

ومن المفاهيم التي سوف نتناولها ما يلي:

- خلق الرؤية: وتتضمن خلق الرؤية ما يلي:

- إعداد الفريق: وذلك باختيار الأفراد الذين سيؤدون العمـل، والـذين يتمتعون بأفق واسع وباحترام في المؤسسة، ويتضمن ذلك تدريبه.
- التحديـد الواضـح لمجـال وأهـداف المشروع: حيـث يعـد توضـيح الأهداف والمجال من الأمور الهامة التي تساعد فريق العمـل عـلي تطبيق الرؤية، ويكون ذلك مـن خـلال تحديـد العمليـات، وبـدون هزت التحديد تشتت الجهود، ويتطلب ذلك تحديد بدايـة ونهايـة العملية، ووصف ما سيحتويه المشروع وما لا يحتويه من عمليـات، وكذلك تحديد أهداف العملاء، وتحسـين الجـودة، ووصـف كيفيـة قياس النجاح لكل هدف.
- البناء العميق لمعرفة الفريـق: فلابـد أن يكـون الفريـق عـلى معرفـة عميقة بالعميل، وبالممارسات الأفضل، وبالتكنولوجيا الملائمة، وتـأتى هذه المعرفة من خلال تعلم أعضاء الفريق معاً.
- النظر إلي المستقبل والتطلع له: مع الاسـتفادة مـن تجـارب وخـبرات الماضي.

- التخطيط للمشروع: ويشمل اختيار الفريق وتحديده، وتحديد المجال واختيار المنهجية، وتنمية المشروع والتخطيط للتغيير، وإعداد الفريق.
- التقويم والتعلم من الآخرين: ويشمل تحديد عمليات المستويات العليا، وأسلوب القياس المقارن بالأفضل، والمجموعات المرتكزة إلى العملاء، وتقويم التكنولوجيا.
- تصميم الموقف: ويشمل تصميم الموقف العمليات وتصميم الوظائف وإعداد التكنولوجيا.
- تنمية حالة العمل: وتتضمن الكلفة والفوائد وإعداد القادة وبيان حالة العمل.
- تنمية الحلول: وتتضمن تحديد العمليات بالتفصيل، وكتابة مطالب النظام، وتحسين النظام، وتحسين التدريب، والتخطيط للتطبيق.
- التطبيق: ويتضمن قياس النظام، والتطبيق الكامل، وتحسين التطبيق، والاستمرار في تحسين وقياس العمليات والنظم.
- بداية التغيير المنظمي: ويتضمن تقويم الوضع الحالي للمنظمة، وشرح احتياجات التغيير، وتحديد الوضع المرغوب، وخلق الاتصال من أجل التغيير.
- بناء إعادة الهندسة: ويتضمن تحديد الأدوار من أجل إعادة الهندسة، واختيار الأفراد الذين سيقومون بهذه الأدوار.
- تحديد فرص إعادة الهندسة: ويشمل تحديد العمليات المحورية، والعمليات التي سيتسم تغييرها.
- تحديد مقاييس الأداء: ويشمل ذلك العمليات التي سيعاد هندستها واختيار العمليات، والتقويم القبلي للاستراتيجيات إعادة الهندسة، واستشارة العملاء فيما يرغبون فيه، وتحديد الاحتياجات الفعلية للعملاء، وتحديد الأهداف والأدوات والأداء وخصائص العمليات.

- فهم العمليات القائمة: ويشمل ذلك فهم العمليات الحالية للأداء، ونمذجة العمليات الحالية، وفهم كيفية استخدامها، وفهم البناء المؤسسة الحالي، ومقارنة الأهداف الحالية بالأهداف الجديدة.
- إعادة هندسة العمليات: وتتضمن ضمان عدم اختلاف فريق العمل، وتحديد المبادئ التي ستستخدم في التقويم، وتحديد مستويات التقويم، وتقويم تأثير التكنولوجيا الجديدة، واستخدام قيم العميل كنقطة مركزية.

مميزات مدخل إعادة هندسة العمليات:

من أهم مميزات مدخل إعادة الهندسة ما يلي:

- إن إعادة الهندسة تؤدي إلى تقليل التكاليف و تعظيم العائد.
- تبسيط عملية اتخاذ القرار بشكل أفضل وأسرع.
- تطوير أساليب العمل، باستخدام وسائل و تقنيات المعلومات الحديثة.
- زيادة فاعلية المؤسسة وزيادة تأثيرها الايجابي.

مدخل إعادة هندسة العمليات وإصلاح النظام التعليمي:

التعليم هو خدمة تقدمها المؤسسات التعليمية بكل دولة لمواطنيها كحق من حقوق الإنسان في ضوء رؤية ورسالة معلنة وتعمل وفق معايير قومية محددة لتحقيق الأهداف المرجوة في مخرجات تحقق الجودة وقادرة على المنافسة الشرسة في سوق العمل المعولم.وتحاول كل دولة أن تحقق شعار الجودة والإتاحة في التعليم.

ومع ازدياد الانفجار المعرفي وسهولة انسياب المعلومات عبر شبكة الإنترنت وبزوغ علوم وتكنولوجيات ونظريات جديدة مثل تكنولوجيا النانو ثانية والتكنولوجيا الحيوية التي هي نتاج بحوث علمية متقدمة ومتسارعة.أصبح على المؤسسات التعليمية في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء أعادة النظر جذريا في الخدمة التعليمية التي تقدمها لكي تتواكب مع المتغيرات العالمية الهائلة والمتسارعة بحيث تقدمها بالجودة

والسرعة والدقة والكلفة التي ترضى عميل اليوم الذي يصعب إرضاؤه في ظل منافسة شرسة وسوق عمل ترتفع سقف متطلباته من الجودة باستمرار.

ويجدر بنا القول أن المؤسسات التربوية هي المؤسسات الرئيسية في السوق بصفة عامة لأنها تمد كافة الشركات والمؤسسات العاملة بالكوادر الفنية والإدارية التي تسير وتقود قاطرة العمل بها. لذا فأن تدهور المؤسسات التابعة لمنظومة التعليم في دولة ما سوف يقود حتما إلى تدهور كافة مؤسساتها وشركاتها وبالتالي منظومة اقتصادها التي سوف تؤثر بالضرر في كافة منظومات أنشطة هذه الدولة.

لذا فأن إدخال مدخل إعادة الهندسة لإعادة البناء الجذري والسريع للمؤسسات التعليمية العاملة في منظومة التعليم سوف يؤدى بالضرورة إلى أصلاح الكثير من منظومات العمل الأخرى وبذلك يحدث الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي متواكبا مع الإصلاح التعليمي.

وبتطبيق المدخل إعادة الهندسة يتم تحفيز العاملين بالمؤسسات التعليمية للإبداع في أدائهم والتخلص من كل قيود البيروقراطية والتكرارية والنمطية والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم نظرة منظومية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد فيهم مما ينعكس بالضرورة على منظومة التعليم والتعلم..

كما أن المدخل إعادة الهندسة تحدث تغييرات كلية وجذرية في أساليب العمل و مستويات الأداء الأكاديمي والإداري تصاحبها طفرات هائلة و فائقة في معدلات الأداء ومعها نزيل كل القوالب القديمة ويتم استبدالها بالحديث والمبتكر.

مبررات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات في نظام التعليم المصري:

يشهد العالم العديد من التغيرات التي شملت العديد من الجوانب سواء الجوانب السياسية، والتي تتعلق بحقوق المواطن وواجباته وحرية التعبير عن رأيه، أو الجوانب الاجتماعية وما يتعلق منها بالقيم والاتجاهات، أو الجوانب الاقتصادية وما يرتبط بها

من اقتصاديات السوق والتكتلات الاقتصادية والعولمة وفرص العمل، أو الجوانب التفافية وما يرتبط بها من الثقافة الوافدة، هذا إلى جانب الثورات العلمية والمعرفية والتكنولوجية.

وكان معدل التغيير الذي شهده العالم في العقدين الماضيين مذهلاً، إذ سيطر علي العالم مفاهيم جديدة للاقتصاد الكوني، الذي سيطر عليه رأس المال البشري في جوانبه التقنية والاجتماعية، مع تكامل هذه الجوانب في منظومة تؤكد فعالية الإنسان وقدراته على استيعاب واستغلال تكنولوجيا العصر.

وهذه التغييرات- سابقة الذكر- تفرض على النظم التعليمية المصرية المراجعة المستمرة والدورية للأطر التعليمية، والأهداف والسلوكيات، حتى تقف علي الجديد في العالم وعلي المعوقات التي تعوقه عن تحقيق أهدافه، وحتى تستطيع تشخيص المشكلات وإعداد التخطيط الاستراتيجي الذي يشكل منظومة الغد.

وهذه المتغيرات يجب عدم التعامل معها عن طريق النقل أو ألإقتداء والمواءمة أو الإصلاحات الجزئية أو الشكلية، إذ إن حجم متغيرات اليوم ونوعيتها وتلاحقها فيما عرف بعمليات العولمة وثوراتها تتطلب تعاملاً أكثر جسارة وأوسع تحركاً وأعمق تحولاً، وأشد تنافساً من أجل البقاء و النمو.

و هذا لا يتأتي بالنمط التقليدي للمؤسسة التعليمية، لذا فإن إعادة الهندسة يعد حاجة ماسة للتعليم المصري بصفة عامة والتعليم قبل الجامعي بصفة خاصة، خاصة في ظل التحديات التي تواجهه والقصور الذي يشوبه.

وتأتى أهمية تطبيق مدخل إعادة هندسة في النظام التعليمي المصري، لما يعانيه النظام التعليمي المصري من أوجه القصور في العديد من الجوانب، والتي جعلت الكثيرون يوجهون إليه العديد من الانتقادات ومن هذه الانتقادات التي وجهت للنظام التعليمي المصري ما يلي: الفوقية، الفردية، اللاإستمرارية، الجزئية، العالمية، غموض السياسات.

كما أن التعليم المصري لا يزال يعاني من غلبة الكم علي الكيف، ومن عجز فادح عن مواجهة متطلبات العصر الجديدة وقصوره في إعداد أجيال جديدة وأكثر قدرة علي مواجهة التحديات العلمية. كما تتعرض السياسة التربوية باستمرار لانتقادات حادة، فهناك قصور في المناهج الدراسية وطرق التدريس وإدارة الفصل وأساليب التقويم. وقد أدي ذلك إلى تدنى مستوي العملية التعليمية في المدارس بمراحلها المختلفة، الأمر الذي دعي إلى مراقبة جودة العملية التعليمية، حتى يمكن اتخاذ الإجراءات التي تكفل الحد من تدنى المخرجات التعليمية.

أما الإدارة التعليمية المصرية فلم تكن بمنأى عن هذه الانتقادات، إذ وصفها البعض بأنها إدارة رد فعل ***Responsive Management*** ، أكثر منها مبادأة بالفعل ***Proactive Management***، كما تتصف بالتقولب والجمود، وهو التعود على قوالب نمطية يصعب الخروج عنها، وخاصة في الهياكل الإدارية للبني الرسمية، بشكل يحد من قدرتها علي التغيير أو تقبل الجديد، وكذلك الانطواء والذي يعنى العجز عن توفير قنوات اتصال حيوية مع نماذج مغايرة.

والنظام التعليمي المصري بوضعه الحالي حتى يمكن إصلاحه ينبغي التعامل مع مشكلاته من جذورها، لا من ظواهرها، خاصة في ظل توصيات المؤسسات الدولية بضرورة إعادة النظر في نظم التعليم بالدول النامية، حتى تتمكن هذه الدول من مواجهة التحديات الجديدة.

لذا فأن تطبيق مدخل إعادة هندسة في المنظومة التعليمية المصرية يعد ضرورة ملحة، حتى يمكنها استيعاب كل ما هو جديد من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبما يدعم المنتج التعليمي، وقدرته التنافسية التي يموج بها العالم في الألفية الثالثة.

والتقدم التكنولوجي الذي يشهده العالم يفرض علي المؤسسات التعليمية أن تعيد هندسة تنظيمها بحيث يتمحور التنظيم حول المتعلمين بدلاً من إحداث تغييرات تقليدية في الوظائف القائمة، وهذا بدوره يؤدي إلى توقعات أخرى تتسم بالقوة ولها دلالتها وهذا يفرض على المؤسسات التعليمية المصرية أن تتبني أشكالاً جديدة للتغيير.

ومن الأمور التي يجب التركيز عليها في النظام التعليمي المصري، المخرجات نفسها، أو النتائج التي يرجوها النظام، من هنا تأتى أهمية إعادة هندسة المؤسسات التعليمية المصرية، خاصة أن هذا المدخل لا يركز على العمليات نفسها، بل يضع نصب عينيه أيضاً تصميم الوظائف والهياكل التنظيمية ونظام الإدارة وسائر الأمور المرتبطة بالعمليات، وذلك بما يضمن الإصلاح الشامل للعملية التعليمية، وبما يضمن الحصول علي مخرجات عالية الجودة.

كما أن تبنى هذا المدخل يتطلب التغيير في الأهداف، بحيث ترتبط الأهداف بخطط التنمية والرؤية المستقبلية للمجتمع، وتقديم مستوي عال من الخدمة التعليمية وذلك بما يكفل لها القدرة على المنافسة. كما أن تبني هذا المدخل يتطلب طرقاً وأفكاراً جديدة والتركيز على العميل وكذلك تغيرا في الكثافة التنظيمية للمؤسسات التعليمية، وهذا يتطلب إقناع الأفراد بضرورة إعادة الهندسة وتقديم الحافز المادي الذي يشجعهم علي العمل.

ويتطلب هذا المدخل توفير قاعدة بيانات ومعلومات ملائمة، واختيار القيادات المبدعة والقادة القادرين علي تطبيق هذا المدخل. كما أن تبني المؤسسات التعليمية المصرية لهذا المدخل يقتضي المساندة القوية لفرق مدخل إعادة الهندسة وتحديد الكوادر البشرية التربوية اللازمة للتنفيذ، والإعداد والتأهيل المستمر لكافة العاملين في المؤسسة التعليمية، وتحديد مهام كل فرد في الفريق واختصاصاته.

كما يتطلب تبنى مدخل إعادة الهندسة التعرف على احتياجات وتوقعات المستفيدين من الخدمة التعليمية، وتحديد الرسالة المستقبلية للمؤسسة التعليمية، وتحديد المنهج العلمي المناسب لتطبيق هذا المدخل، حيث إن هناك العديد من المناهج العلمية التي يمكن إتباعها عند تطبيقه، كما أن تطبيق هذا المدخل يستلزم التعرف علي العمليات التي تحتاج بالفعل إلى إعادة هندسة. ويستلزم هذا تهيئة الرأي العام التربوي لتقبل هذا التغيير، وإدارة للتغيير ودعم السلطة العليا لإعادة الهندسة، والأخذ بالنظرة الشمولية للتعليم.

وإذا كانت العديد من الدول المتقدمة قد تبنت الإصلاح الشامل لنظمها التعليمية، فإنه بالأحرى بالنظام التعليم المصري عامة والتعليم قبل الجامعي خاصة، والذي يشوبه العديد من أوجه القصور أن يتبنى هذا المدخل، ولكن مع الآخذ في الاعتبار الأمور والعوامل التي تمكن من التطبيق الناجح له، والتي سبق الحديث عنها.

وهناك العديد من الأمور التي يجب التأكد عليها إذا ما تبنت المؤسسات التعليمية هذا المدخل، ومن هذه الأمور ما يلي:

- من المهم أن تنظر المؤسسات التعليمية التي تود تطبيق هذا المدخل بشكل مختلف عن المدارس التي قامت بتطبيقه الدول الأخرى، سواء حققت النجاح أو الفشل فيه، فضلاً عن تفحصه بدقة والتأكد من مناسبته لظروفها وإمكانياتها وقدراتها، وفيه حالة اقتناعها عليها أن تبدأ في التطبيق.
- قبل البدء في التطبيق يجب أن تتخلص المؤسسات التعليمية المصرية من القواعد القديمة التي تسير عليها، فالعديد من المؤسسات المصرية تعاني من العديد من المعتقدات القديمة التي خلفتها الأجيال السابقة، مثل العاملون لا يصلحون أجهزتهم بأنفسهم، وأن كل القرارات تتخذ من الإدارة المركزية.
- القيام بإجراء تغيير استراتيجي جوهري من خلال إعادة تعريف الرسالة الإستراتيجية للمؤسسات التعليمية المصرية، وكذلك إعداد استراتيجيات طويلة الأجل، بغرض إحداث ثورة في المؤسسة التعليمية ككل، والاستجابة للمتغير أو العالمية والتكنولوجية وحاجات العميل.
- التركيز على الهدف الأكبر من هندسة المؤسسات التعليمية استراتيجياً، وهو إعادة توجيه مجهود العاملين لتحقيق أهدافه المؤسسة التعليمية.

- التركيز علي عدد من العمليات أو الأنشطة الحرجة والجوهرية لتحقيـق رسالة المؤسسة التعليمية، والمبادرة بوضع أهداف أداء واضحة لكل من هذه الأنشطة.
- تذكر أن إعادة الهندسة تعتمد إلى حد كبير علي مدير المدرسة، لذا فـان عليه أن يقوم بالتالي:
  - تكوين رؤية مستقبلية.
  - إعداد رسالة واضحة للمدرسة.
  - التركيز على العمليات.
  - تخصـيص المـوارد اللازمـة، وتشـجيع الأفكـار والتجديـد، ووضـع الخطط الإستراتيجية.
- تذكر أنه لا يمكن أن تنجح جهود إعادة الهندسة بدون التغيير في ثقافـة الأفراد، فالرغبة في التغيير والإصـلاح، والاهـتمام بالمشـاركة فيـه، عوامـل هامة لنجاح جهود إعادة الهندسة.

و هذا يقتضي وجود قدر كبير من اللامركزية والاسـتقلالية للمدرسـة، وتفـويض المدير الصلاحيات التي تمكنه من اتخاذ القرارات التي تـدفع بالمؤسسـة التعليميـة إلى الأمام.

والمؤسسات التعليمية ينبغي عليها قبل القيام بإعادة الهندسة، الإجابة عن عدد من الأسئلة منها:

- هـل المؤسسـات التعليميـة في حاجـة فعليـة لإعـادة الهندسـة والتغيـير الجذري؟
- إذا كانت تحتـاج بالفعـل إلى إعـادة الهندسـة، فـما الإمكانيـات اللازمـة لتطبيقه؟
- ما رسالة وأهداف المدرسة الإستراتيجية والتفصيلية؟

ويشتمل مدخل إعادة الهندسة علي العديد من الأمور التي يمكن الإفادة منها في إصلاح المؤسسات التعليمية، والتي من أهمها:

- الاهتمام بالعمليات الجوهرية ذات القيمة المضافة.
- دمج تكنولوجيا المعلومات في هذه العمليات والعمليات المساعدة لها.
- إعادة التفكير في فوائد كل من المركزية واللامركزية بالنسبة لأداء العمليات.
- إعادة التفكير في حدود الرقابة بالمؤسسة.
- إشباع حاجات العاملين والعملاء.
- تنمية قدرات العاملين واعتبار التعلم أداة لتحسين الأداء بالمؤسسة التعليمية.
- استخدام التدريب كأداة لمواجهة التغيير والتعامل معه، وإتاحة الفرص لإيجاد قيادة فعالة.
- تحقيق الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية، وإيجاد بني وهياكل تيسر أداء العمل.
- إعطاء الصلاحيات للقائمين بأداء الأعمال، بما يحقق إشباع حاجات المستفيدين من الخدمة التعليمية.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن هناك مبررات ودواعي ملحة لتطبيق مدخل إعادة الهندسة في النظام التعليمي المصري، من أهمها ما يلي:

- التدهور الحادث في مستوى بعض مؤسسات التعليم العالي حيث لم تحصل جامعة عربية واحدة على مكان في قائمة ترتيب 200 جامعة هي الأولى في العالم (الصادر في أول أكتوبر2009م).
- تدني مستوى المنتج التعليمي مع المنافسة الشديدة في أسواق العمل العالمية مما يوجب الحاجة إلى إدارة التغيير الجذري والمستمر كضرورة ملحة للبقاء والاستمرار والمنافسة.

- عدم تحقيق الطفرات المرجوة في الأداء من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة لذا يصبح هناك ضرورة ملحة لأعمال المدخل إعادة الهندسة الإدارية.
- الحاجة إلى تخفيض تكلفة الخدمة التعليمية مع احتفاظها بالجودة والإتاحة في ظل ضغوط منافسة عالمية شرسة.
- عدم رضاء التلاميذ أو الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع عن الخدمة التي تقدمها كثير من المؤسسات التعليمية.
- انتشار ظواهر سلبية كثيرة تؤثر في منظومة التعليم مثل ظاهرة الدروس الخصوصية وما صاحبها من عدم انتظام التلاميذ أو الطلاب في المدارس وانتشار ظواهر العنف والإرهاب والجرائم بين طلاب المدارس والجامعات.
- غياب المسارات التعليمية والقوانين واللوائح المؤسسة لها التي تسمح للطلاب الموهوبين باجتياز مراحل التعليم المختلفة في فترات أقصر كل حسب قدراته وذكاءاته مع تركهم لمسارات التعليم التقليدية التي قد تفقدهم مواهبهم وقدراتهم.
- تخلف المناهج الدراسية عن مواكبة وإدارة المتغيرات العلمية والتكنولوجية الهائلة مثل علوم وتكنولوجيا النانو ثانية والتكنولوجيا الحيوية والهندسة الوراثية وعلوم الفضاء وعلوم المواد.....ألخ. إلى جانب بعدها عن الحياة اليومية للتلميذ أو الطالب.
- تخلف برامج أعداد وتدريب المعلم عن مواكبة المستحدثات العلمية والتكنولوجية والتربوية العالمية.
- غياب المعايير ونواتج التعلم التي تركز على العلاقات بين مفاهيم المقرر الواحد أو بين مفاهيم أكثر من مقرر داخل البرنامج الواحد.

- تخلف الهياكل الأكاديمية والإدارية والمالية بالأقسام والكليات إلى جانب تخلف نظم الترقي في اللجان العلمية الدائمة.

خصائص مدخل إعادة الهندسة في النظام التعليمي:

من أهم خصائص مدخل إعادة الهندسة في النظام التعليمي ما يلي:

- التغيير الجذري في كافة مكونات النظام التعليمي.
- تختلف اختلافاً أساسياً عن أساليب التطوير التقليدية حيث تركز على الإبداع وكيفية إدارة التغيير المؤسسي لتحقيقه.
- تركز على مخرجات التعلم وعلى العمليات الفنية والإدارية المعززة لها.
- تركز على الاستخدام الأمثل لأنظمة وتقنية المعلومات المعززة بوسائل الاتصال لكي تصبح مكوناً رئيساً في عمليات ومنتجات التعلم.
- تركز على تنمية الإبداع حيث تحول الفصول إلى حضانات للإبداع يكون دور التلاميذ أو الطلاب فيها أنتاج المعرفة كل حسب قدراته ومواهبه ويكون دور المعلم إدارة إبداعات التلاميذ أو الطلاب من المعرفة فيما بينهم.
- تركز على دور المدرسة كمركز أشعاع حضاري تدير التغيير في البيئة المحيطة بها عن طريق فتح أبوابها للتلاميذ أو الطلاب لممارسة الأنشطة اللاصفية خارج أسوارها ضمن برامج الإدارة الفعالة للأنشطة لكي تحدث تغييرا جذريا شاملا في إدارة البيئة المحيطة بها.
- التحول بدور المؤسسات التعليمية من مؤسسات خدمية إلى مؤسسات خدمية استثمارية تقدم خدماتها في أطار مدخل إعادة الهندسة التنمية البشرية بما يحقق طفرات هائلة في معدلات ومستويات أداء التلاميذ أو الطلاب والعاملين بها.

- تركز على إدارة التعلم من أجل التمكن والإتقان أكثر من إدارة التعلم من أجل اجتياز الامتحانات.
- التحول من إدارة الامتحانات التحريرية كوسيلة وحيدة للتقويم تقيس منتجات التعلم في جانب واحد من جوانب التعلم هو المعرفي إلى إدارة منظومة وسائل التقويم المختلفة التي تقيس منتجات التعلم في كافة جوانب التعلم.
- تركز على إدارة التغيير الجذري في أساليب وطرائق التدريس لكي تنمى التعلم الذاتي والخبري والإلكتروني والنشط والمنظومي.

مبادئ مدخل إعادة هندسة العمليات في منظومة التعليم والتعلم:

من أهم مبادئ مدخل إعادة الهندسة في منظومة التعليم والتعلم ما يلي:

- التنظيم على أساس منتجات التعلم وليس على المهام.
- تحديد الهيئات والمؤسسات والشركات التي تستقبل مخرجات التعلم ومعرفة احتياجاتها ومتطلباتها من الخريجين.
- التعامل مع الموارد المتاحة في كل مكون من مكونات منظومة التعليم والتعلم وأدارتها منظومياً بما يخدم كافة المكونات.
- إعادة النظر في كل الأنشطة التي تتم في منظومة التعليم والتعلم من المدخلات حتى وصول الخدمة إلى الطلاب وأحداث تغيير جذري وطفرات هائلة في مستويات ومعدلات الأداء.
- تفعيل اللامركزية في إدارة منظومة التعليم والتعلم بوضع مركز القرار حيثما تنجز المهام.
- معرفة نقاط الضعف في منظومة التعليم والتعلم من الجذور وتحديد أسبابها ومن ثم الوصول إلى كيفية العلاج.

المؤسسات التعليمية التي يمكن أن نطبق عليها مدخل إعادة هندسة العمليات:

تشتمل المؤسسات التعليمية التي يمكن أن نطبق عليها مدخل إعادة الهندسة على عدة أنواع هي:

- المؤسسات التعليمية ذات الوضع المتدهور: هي المؤسسات التعليمية ذات الأداء المتدني بشكل ملفت للنظر من حيث ارتفاع تكلفة الخدمة التعليمية وتواضع مستوى الخدمات التي تقدمها، مما يدفع عملائها وهم الطلاب وأولياء أمورهم إلى عدم الرضا والمجاهرة بالشكوى والتذمر.
- المؤسسات التعليمية التي لم تتدهور بعد ولكن أدائها يوحي ببلوغ حالة التدهور في المستقبل: وتشمل المؤسسات التعليمية التي تصارع من أجل البقاء في الوقت الحالي ولكنها لا تستطيع مسايرة التطور الحادث في بيئتها، وهي المؤسسات التعليمية التي تتوقع إدارتها بلوغ حالة التدهور في المستقبل القريب بظهور مؤشرات التدهور مثل ظهور منافسين أقوياء جدد أو جمود البرامج التعليمية التي تقدمها. لذا لابد للإدارة أن يكون لها رؤية مستقبلية من أجل التنبؤ بالمخاطر وكيفية الحد من تأثيرها وتجاوزها وذلك عن طريق المدخل إعادة الهندسة في الأساليب والممارسات من اجل مواكبة المستقبل و التخلص من المخاطر.
- المؤسسات التعليمية التي بلغت قمة التفوق والنجاح: وهي مؤسسات تعليمية تتميز بمستوى عالي في الأداء ولا تواجه صعوبات ملموسة ولم تظهر عليها مؤشرات التدهور وتحوز رضا العملاء ولكن تتميز إدارتها بالطموح والإبداع في الأداء وتريد تحقيق المزيد من التفوق على غيرها من المنافسين. لذا فان عملية المدخل إعادة الهندسة في هذه النوعية من

المؤسسات التعليمية تتمثل في توسيع الفجوة بينها وبين منافسيها
تحقيق معدلات قياسية في الأداء.

مراجع الفصل الخامس

1- أحمد محمد غنيم. أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات المعاصرة. القاهرة: دار الفكر العربي، 2000م.

2- أميل فهمي حنا شنودة. "أسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحقيق الجودة الشاملة في الإدارة العليا للتعليم المصري قبل الجامعي: دراسة عينية". بحث مقدم لمؤتمر الجود الشاملة في أعداد المعلم بالوطن العربي لألفية جديدة والمنعقد في الفترة من 12 إلي 13 مارس 2003م بكلية التربية - جامعة حلوان. دراسات المؤتمر. القاهرة: كلية التربية جامعة حلوان.2003م.

3- توفيق عبد المحسن. تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد. القاهرة: دار النهضة العربية، 1997م.

4- الجميل محمد عبد السميع شعلة. التقويم التربوي للمنظومة التعليمية: اتجاهات وتطلعات. القاهرة: دار الفكر الطبي، 2000م.

5- حامد عمار. الحادي عشر من سبتمبر 2001 وتداعياته التربوية والثقافية الوطن العربي. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2004م.

6- راوية حسن. السلوك في المؤسسات. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999م.

7- سعد يس عامر. الإدارة وأفاق المستقبل. القاهرة: دار الفكر العربي، د.ت.

8- السعيد فرحات جمعه. الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة. الرياض: دار المريخ، 2001م.

9- سيد الهواري. منظمة القرن الـ 21: منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلي القرن الـ 21. القاهرة: دار الجيل للطباعة، 1999م.

10- عبد الإله ساعاتي. مبادئ إدارة المستشفيات. القاهرة: دار الفكر العربي، 1998م.

11- علي السلمي. تطوير وتجديد أداء المؤسسات. القاهرة: مكتبة الأنجلو، 1996م.

12- فاروق محمد فهمي. المنظومية والهندرة في أعادة بناء منظومة التعليم والتعلم. متاح علي الموقع التالي في 2013/4/4م:

www:satlcentral.com/Arabic.matarials/docment/nandara.doc.

13- فؤاد أحمد حلمي. تحسين الأداء بالمدرسة الثانوية العامة باستخدام مدخل إعادة الهندسة. مجلة التربية: مجلة علمية محكمة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. القاهرة: العدد الثامن. السنة السادسة. يناير 2003م.

14- فهد صالح السلطان. إعادة هندسة العمليات الإدارية: الهندرة. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 1998م.

15- مايكل هامر. نتائج إعادة الهندسة الكيفية التي تعبر بها المؤسسة المتمركزة حول العمليات والعمل والحياة. ترجمة: أفاق الإبداع. الرياض: أفاق الإبداع للنشر، 1999م.

16- محسن خضر. من فجوات العدالة الاجتماعية في التعليم. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2001م.

17- محمد صالح الحناوي وإسماعيل السيد. قضايا إدارية معاصرة. القاهرة: الدار الجامعية، 1999م.

18- موسى توفيق المدهون. "نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة". مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة.. الرياض: جامعة الملك عبد العزيز. المجلد الثالث عشر. العدد الثاني. 1989م.

19- Arunachalam V. & Easuaran D.. "Business Process Analysis A Letter from America". California: Millon University. 2002.

20- Bennet. J. "The Application of Generic Proves Model in Business Process Reengineering". New York: Books Plume. 1995.

21- Bob Smith. Business Process Reengineering. More Than a Buzz Word. HRF FOCUS. Available at: http://www. lionbrt.pub.se.edu.hdel.. 1/4/2013.

22- Brent Davies. "Reengineering and Restructuring Education". School Leadership and Management. Vol. 30. No. 1. Jan. 1996.

23- Davenport T.. "Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology". Boston: Harvard Press. 1993.

24- David Boje & Others. "Restoring Reengineering. Some Deconstruction and Postmodern Alternatives". Communication Research Journal. Vol. 24. No. 6. 1997.

25- Donald Shader. Reengineering the Training Function. Florida: Luice Press. 1996.

26- Geary A. Rummler. "The Manage. the White Space in the Organization Chart". ISBN Magazine. Vol. 1. No. 17. 2001.

27- Hiat Jeff. Reengineering (B. P. R.) Methodologies. New York : Loveland. 1999.

28- Ira King. "The Road to Continuous Improvement BPR. Business Process Reengineering and Project Management". IIE. Solution Magazine. Vol. 5. No. 2. 1996.

29- K. Kawamo. "How to Think about Reengineering Design Work Bench". Tokyo: Mitsubishi Research Laboratory. 1993.

30- Karim Tumy. "Business Process Simulation". ERS. Potlight Magazine. January 2002.

31- Louis Allen and Others. "Reengineering and Organization Change Management". School Leadership Management. Vol. 47. No. 2. Feb. 1996.

32- M. Hammer & J. Champy. Reengineering the Corporation - a Manifesto for Business Revolution. London: Nicholas Barely Publisher. 1993.

33- M. Porter. Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press. 1995.

34- M. Coron & B. Staoddard. "Business Reengineering at Gig an Corporation: Experiences and Lessons Learned From the Five Years". MIS Quarterly Magazine. 15 September . 2003.

35- Marta Fossa Olla. "Information Technology Business Process Reengineering". International Advanced in Economic Research. Vol. 5. No. 3. Aug. 2004.

36- Michael Covert. "Successfully Performing B P R". New York: Visible System, Corporation, 1997.

37- Michael Kutschker. Reengineering of Business Process in Multinational Corporation. Bonn: Kaltholisch Universitat. 1994.

38- Mike Donovan. "Business Process Reengineering". Intelligent Manufacturing. Vol. 1. No. 4. April 1995.

39- Owlis & M. Elain Aspainwall. "Quality Higher Education". A Survey Total Quality. Vol. 7. No. 2. April 1996.

40- P. F. Drucker. Managing a Time of Great Change. New York: Books Plume, 1995.

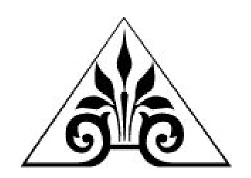
41- Red Coombs. & Richard Hull. "Intelligent Organization". New Technology Work and Employment. Vol. 1. No.2. 1994.

42- T. H. Davenport & S. Short. "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign". Sloan Management Review. 1990.

43- Warren Bennis & Michael Mische. The 21st. Century Organization Reinventing Through Reengin-eering. San Diego: Puffer Co.. 1995.

44- Warren Bennis. "Reinventing Through Reengineering". Information System Management. Vol. 13. Issue 3. Summer 1996.

45- Yogesh Malhora. "Business Process Redesign: An Overview". Ph.D. Management Review. Vol. 26. No. 2. Feb. 1998.



الفهرس



هذا الكتاب

يواجه العالم اليوم العديد من التحديات والتغيرات التي تطالب نظام التعليم وإدارته بالجودة والكفاءة والفعالية وهذا لن يتأتى إلا عن طريق استغلال وتوظيف إمكانات وجهود جميع المسئولين عن التعليم والتوسع في تفويض السلطات والمسئوليات والمشاركة في اتخاذ وصنع القرار التعليمي بين المستويات العليا والمستويات الدنيا من الهرم الإداري ومراعاة ظروف وإمكانيات المجتمع المحلى.

والكتاب الذي بين يديك عزيزى القارئ يضم خمسة فصول تتناول بالدراسة والتحليل الموضوعات التالية:

الفصل الأول: مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة.

الفصل الثاني: مدخل الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثالث: مدخل الإدارة الإبداعية.

الفصل الرابع: مدخل التمكين الإداري للمعلمين.

الفصل الخامس: مدخل إعادة هندسة العمليات.

وفى النهاية ندعو الله سبحانه وتعالى أن ينفع به جيل القراء من الطلاب بكليات التربية، معلمى المستقبل، والدارسين والباحثين فى مجال إدارة المؤسسات التربوية.

والله ولى التوفيق ،،

الناشر

عبد الحى أحمد فؤاد

ISBN 978-977-358-299-9



دار الفجر للنشر والتوزيع
4 شارع هاشم الأشقر - النزهة الجديدة - القاهرة تليفون : 26246252 فاكس : 26246265
info@daralfajr.com www.daralfajr.com